

PROPUESTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE Y PARA EL  
ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN FARMA DE COLOMBIA

SANDRA J.ALGECIRA BONILLA  
FABIAN H. MUÑOZ GARCÍA

Director:  
DR. MIGUEL URRÁ

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MAESTRIA EN GESTIÓN HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
PROMOCIÓN XV  
BOGOTÁ D.C.  
2017

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>vi</b>
<b>1. ÁREA TEMÁTICA Y PROBLEMÁTICA DE ANÁLISIS.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>3. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
4.1 Objetivo general .....	9
4.2 Objetivos específicos.....	9
<b>5. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
5.1 Definición.....	10
5.2 Historia:.....	10
5.3 Importancia.....	12
5.4 Desarrollo en Colombia .....	13
5.5 Farma de Colombia y su Responsabilidad Social Empresarial.....	15
5.6 Las tendencias de la RSE .....	20
5.6.1 Principios Generales .....	23
5.7 El Global Reporting Initiative .....	25
5.7.1 Indicadores de medición del GRI para la gestión de la RSE.....	27
<b>6. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>29</b>
<b>7. RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
7.1. Hallazgos en diez empresas destacadas en RSE en el mundo.....	32
7.1.1 Hoteles Marriot International: .....	32
7.1.2 Starbucks: .....	34
7.1.3 Coca –Cola Femsas.....	37
7.1.4 Royal Dutch Shell.....	40
7.1.5 CH2M Hill.....	43

7.1.6 Nike .....	45
7.1.7 Wyndham Worldwide.....	47
7.1.8 Walt Disney .....	49
7.1.9 Nestle .....	52
7.1.10 Natura .....	56
7.2. Hallazgos en cuatro empresas del sector farmacéutico .....	60
7.2.1 Bayer.....	60
7.2.2 Roche .....	64
7.2.3 Novartis .....	69
7.2.4 Pfizer.....	72
7.3. Hallazgos Consolidados En Gestión Humana.....	75
7.3.1 Hallazgos en capacitación .....	76
7.3.2 Hallazgos en desarrollo .....	78
7.3.3 Hallazgos en diversidad.....	80
7.3.4 Hallazgos en voluntariado .....	81
7.3.5 Hallazgos en calidad de vida .....	83
7.3.6 Hallazgos en ética y derechos humanos .....	86
7.3.7 Hallazgos en compensación.....	87
7.3.8 Hallazgos en cultura .....	89
7.3.9 Hallazgos en plan de retiro .....	90
7.4 Esquema de categorías encontradas .....	91
7.5 Grupo Focal.....	92
7.5.1 Categoría Capacitación.....	94
7.5.2 Categoría desarrollo.....	95
7.5.3 Categoría diversidad .....	96
7.5.4 Categoría voluntariado .....	97
7.5.5 Categoría calidad de vida .....	98
7.5.6 Categoría ética y derechos humanos .....	99
7.5.7 Categoría compensación.....	100
7.5.8 Categoría cultura.....	101
7.5.9 Categoría plan de retiro .....	102
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>9. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>113</b>

## LISTA DE IMÁGENES

**Pág.**

Imágen 1. Estructura jerarquica de la compañía focalizandola en Gerencia de Logistica, Direccion Adminsitrativa y Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Ventas y Gerencia Medica:.....	18
Imágen 2. estructura jerarquica de la compañía focalizandola en Gerencias de Mercadeo: Linea Etica: productos que requieren prescripción medica y Linea Otx:Productos de venta libre: .....	19
Imágen 3. Esquema de trabajo .....	31
Imágen 4. Categorías Encontradas.....	91

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Resultados capacitación.....	94
Tabla 2. Resultados desarrollo.....	95
Tabla 3. Resultados diversidad .....	96
Tabla 4. Resultados voluntariado.....	97
Tabla 5. Resultados calidad de vida.....	98
Tabla 6. Resultados ética y derechos humanos.....	99
Tabla 7. Resultados compensación .....	100
Tabla 8. Resultados culturas .....	101
Tabla 9. Resultados plan de retiro.....	102

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo da cuenta de una propuesta acerca de la Responsabilidad Social Empresarial desde y para el Área de Recursos Humanos, temas que hoy día son fundamentales en el mundo y en el país para la retención de los colaboradores, motivación de los mismos y por ende desarrollo y crecimiento de la compañía. Dichas prácticas serán planteadas para que sean tenidas en cuenta por los directivos de la organización en su gestión del talento humano.

El sector en cual se llevará a cabo la investigación es el farmacéutico, uno de los más importantes en Colombia y en el mundo por su aporte a la sociedad. Se eligió a la compañía Farma de Colombia, empresa de capital ciento por ciento suizo, que opera en el país desde hace más de 50 años, cuyo objeto social es ofrecer a la población colombiana productos farmacéuticos innovadores y de alta calidad, desarrollados a través de terceros o licenciados para su distribución.

Actualmente, la compañía no cuenta con una propuesta de Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. Los autores de este trabajo quieren trabajar en suplir dicha necesidad planteando una propuesta de Responsabilidad Social Empresarial desde el Área de Gestión Humana. De acuerdo con lo anterior se pretende que con esta investigación se dé el primer paso hacia el abordaje de dicho tema y de esta manera efectuar un trabajo a futuro que incluya factores externos de aplicación.

La propuesta cuenta en principio con una investigación externa en algunas empresas que se han destacado a nivel mundial en temas de Responsabilidad Social Empresaria, posteriormente se tomarán algunos Laboratorios Farmacéuticos que por sus funciones presentan alguna similitud con Farma de Colombia. Allí se observarán los tipos de programas de Responsabilidad Social Empresarial que se lideran desde el Área de Gestión Humana y que puedan ser un referente para ser aplicados a la empresa. Posteriormente, y a través de un grupo focal integrado por personas de diferentes empresas y conocedoras del tema, se analizarán aquellas propuestas que pueden ser utilizadas en Farma. Finalmente, con la información

recolectada y con algunas nuevas ideas, se planteará una propuesta de Responsabilidad Social Empresarial desde el Área de Gestión Humana.

Este trabajo estará basado principalmente en la metodología Global Reporting Initiative (GRI) que realiza la comparación de los indicadores que tienen algunas empresas destacadas y las farmacéuticas seleccionadas e incluye los mismos en la propuesta.

Inicialmente se abordarán los siguientes temas: Introducción, áreas temáticas y problemática de análisis, antecedentes y justificación del problema de investigación, definición y delimitación del problema de investigación y objetivos generales y específicos. Posteriormente se incluirán en el marco teórico temas como la historia, la importancia, la evolución en Colombia, algunos antecedentes, la responsabilidad social en Farma de Colombia y la metodología G.R.I.; Finalmente realizaremos la investigación de las principales empresas en temas de Responsabilidad Social Empresarial en el mundo como también la investigación de las farmacéuticas. En la medida en que se vaya avanzando en la investigación, se incluirán los aspectos que le darán el soporte teórico y metodológico a la misma.

## **1. ÁREA TEMÁTICA Y PROBLEMÁTICA DE ANÁLISIS**

Este trabajo de investigación está incluido en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial y sostenibilidad, temas dinámicos, voluntarios y que buscan alcanzar un mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generando instituciones más competitivas y valoradas por sus grupos de interés.

La Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en un factor importante a nivel mundial. Hoy en día en todos los continentes se realizan actividades que giran alrededor de la misma. Se puede afirmar que una organización socialmente responsable es aquella que cumple con normas y genera algunos proyectos que ayudan a un completo crecimiento humano, tiene su desarrollo en entidades privadas y públicas, que así como satisfacen las reglamentaciones del gobierno en materia ecológica, también asumen valores y principios interrelacionados con la existencia social del sitio en el cual están establecidas (Mendoza, Hernandez y García, 2013). Así mismo, se puede complementar diciendo que este es un actuar responsable en temas sociales y ambientales, en busca de ayudar a la empresa a acomodarse mejor en su entorno y a tener sostenibilidad en el tiempo. También es la forma de devolver algo a la sociedad donde la institución se desarrolla.

La Responsabilidad Social debe ser ejecutada de una manera voluntaria. En los últimos años en los países se ha creado normatividad que reglamenta la aplicación de la misma, sin embargo, como se mencionó anteriormente, esto tiene que ir más allá de normas y leyes, debe ser algo natural y voluntario en las organizaciones. En Colombia, algunas instituciones que han venido desarrollando estos temas y que hoy en día son reconocidas por su buen desempeño son: Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL), Empresas Públicas de Medellín (EPM) o Cementos de México (CEMEX). La implementación de propuestas de Responsabilidad Social Empresarial ha incrementado su competitividad y credibilidad en sus grupos de interés.



Lo anterior es un ejemplo que permite evidenciar que los aspectos de Responsabilidad Social Empresarial son claves hoy en día en el buen desarrollo, crecimiento y credibilidad que pueden tener las compañías en la sociedad y principalmente en los grupos de interés. Por lo tanto y comprendiendo que actualmente la empresa Farma de Colombia no cuenta con una propuesta de Responsabilidad social establecido, se genera una situación problemática y a través de esta investigación se aportará una propuesta que le permitirá a la compañía solucionar dicha situación.

## 2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Como se ha mencionado, la importancia de la RSE en este siglo es bastante alta. Hoy en día es casi una obligación contar con programas de este tipo, debido a exigencias legales y sociales. Cada vez más organizaciones van incursionando en estas actividades y las empresas socialmente responsables se preocupan por establecer políticas y programas que incidan positivamente en su entorno, tienen una conciencia de mejora continua cumpliendo tanto con los objetivos de los socios como con las expectativas de su entorno social, lo que incluye aspectos que van desde acciones puramente altruistas hasta estrictamente económicas.

El área de gestión humana se ha convertido en apoyo para la competitividad de las organizaciones y uno de los aspectos en que tiene que apoyar es en el cumplimiento de su responsabilidad social.

Existen tres retos que los profesionales de recursos humanos deben considerar en la relación entre gestión humana y RSE. En primer lugar, el área de gestión humana debe familiarizarse con los principios y los impactos de la responsabilidad social en su organización y valorar su papel en el logro de los objetivos que de allí se deriven. En segundo lugar, debe ayudar a la empresa a distinguir los grupos de interés considerados primarios de los cuales depende la supervivencia de la empresa y desempeñar un rol importante en la formulación de políticas y toma de decisiones que los involucren. En tercer lugar, existen acciones que están estrechamente asociadas y que deben ser preocupación de gestión humana: aprendizaje de los empleados, desarrollo organizacional, educación y RSE, a las cuales se agrega el fomento de la seguridad y el respeto por los empleados. Esto podría sintetizarse en la aplicación de prácticas responsables de gestión humana. (Fenwick y Bierema, 2008)

La importancia de la Responsabilidad Social Empresarial es indiscutible y las empresas en Colombia se van acercando más a esta actividad. Igualmente, es un reto muy grande la inclusión del área de recurso humano en estos proyectos, por lo tanto no es ajeno ni debe serlo que la empresa Farma de Colombia y su área de recursos humanos inicien este trabajo para irse

acomodando a los estándares nacionales e internacionales y, de esta manera, puedan lograr un mejor y mayor posicionamiento como compañía.

El Grupo Farma inició actividades en 1938, cuando Alfred Kuster, después de haber realizado una pasantía en la industria farmacéutica europea, aceptó la oferta de una compañía Suiza de exportaciones para trabajar en Caracas. Posteriormente, Kuster fundó en Caracas una compañía de representantes de laboratorios farmacéuticos, llamada Alfred Kuster Cía., la cual cambió a Farma S.A. Con el paso de los años Farma S.A. creó su primera subsidiaria en América Latina la cual fue llamada “Farco Ltda.”, que posteriormente se convirtió en Farma de Colombia. El origen de Farma de Colombia se remonta al 18 de febrero 1960 cuando se fundó Farco Ltda.

En el año 2010 al cumplir 50 años de presencia en el Mercado Farmacéutico, la compañía renueva su imagen, retoma el nombre de Farma de Colombia S.A. y se constituye como una organización de capital suizo, desarrollando proyectos para incursionar en el mercado europeo, centroamericano y latinoamericano.

Durante más de 50 años de trayectoria, Farma ha sido reconocida por ofrecer a la población Colombiana productos innovadores de alta calidad y con amplia aceptación en el mercado, desarrollados de manera propia o licenciados de compañías multinacionales de amplio reconocimiento a nivel mundial como Merz de Alemania, Grossman de México y Vifor de Suiza, entre otras.

El Grupo Farma tiene presencia en países como: Venezuela, Perú, Ecuador, Bolivia, Suiza y Colombia. Las directrices corporativas provienen de Venezuela, sin embargo los países son autónomos en sus decisiones.

Actualmente, la empresa Farma de Colombia tiene presencia a nivel nacional y la producción que ejecuta a través de sus maquiladores, en un 60% para consumo local y el 40 % restante lo emplea para comercialización en el país. Se ubica dentro de las 20 primeras posiciones de las compañías farmacéuticas que tienen operación en el país. Su capacidad de

adaptación a los cambios externos, su interacción a través del intercambio con países de diferentes culturas y su dinamismo para crear estrategias de alto impacto para enfrentar los retos de un mercado cada vez más competitivo, han generado el reconocimiento, la aceptación y confianza que tanto el gremio médico, como consumidores, así como clientes comerciales y droguerías, demuestran hacia la Compañía.

Todos estos logros se han obtenido por su talento humano conformado por personas altamente capacitadas y comprometidas con los ideales de la empresa. Diferentes generaciones de empleados han sido protagonistas y partícipes de los éxitos cosechados y han sido la columna vertebral de Farma de Colombia.

Dentro de los programas que tiene la compañía en Venezuela, casa matriz del Grupo Farma, está el Plan de Responsabilidad Social Empresarial, organizado por la Asociación Civil Uniendo Vida y Salud ASOFARMA, basado fundamentalmente en la salud y en la educación como sus ámbitos principales de acción.

Grupo Farma en Venezuela ha asumido un rol responsable ante su entorno, para ello ha venido ejecutando una serie de iniciativas sociales para apoyar en la solución de las necesidades prioritarias de las comunidades donde ejercen sus actividades. Podemos referir algunos proyectos adelantados tales como: Proyectos Educativos, Proyectos de Salud, Proyectos Deportivos, Proyectos Ecológicos y Voluntariado cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial Interna: Han adelantado la ejecución de programas y proyectos orientados al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y su grupo familiar.

En vista de que en Colombia no está definido un Programa de Responsabilidad Social Empresarial, se ha identificado la necesidad de crearlo desde el Área de Gestión Humana para los colaboradores de la compañía. Esto porque en otros laboratorios farmacéuticos ofrecen beneficios que han hecho que se incremente la rotación, fenómeno que afecta el curso normal de los procesos teniendo en cuenta el tiempo y la inversión que la compañía realiza en capacitación. Sí bien es cierto que la mayoría de los colaboradores tienen un alto nivel de antigüedad en la compañía, han surgido nuevas generaciones que requieren de un manejo

diferente en el cual se retenga su talento a partir del incremento de su sentido de pertenencia y compromiso con la compañía.

Esta propuesta aportará el soporte teórico fundamental para orientar la investigación, así como el plan concreto de implementación a sugerir y redundará en el impacto positivo que generará en los colaboradores de la compañía.

### **3. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

En un mundo globalizado como el actual, existe un incremento en la exigencia social para con las empresas que hoy son vistas como ciudadanos corporativos y cuya razón de ser debe ir más allá de las ganancias económicas de la compañía. Desde esta nueva perspectiva resulta fundamental la preocupación constante por la responsabilidad social, la ética y el cuidado del medio ambiente.

Hoy en día la Responsabilidad Social Empresarial es un desafío que necesariamente impone una apertura mental y que debe estar incluida en la planeación estratégica. La mayoría de las empresas y más aun las que tienen presencia en varios países como lo es el Grupo Farma, han reconocido la importancia de crecer y de trabajar como una empresa responsable con la sociedad y con su entorno. A la fecha este es uno de los temas de mayor interés entre la comunidad empresarial y cada vez se le da mayor relevancia como elemento diferenciador y como ventaja competitiva. En la mayoría de los casos le puede brindar a las empresas mejores oportunidades de negocio, proyección y reconocimiento lo que conlleva ventajas para los colaboradores y a los grupos de interés en general.

Así mismo es importante cuestionarse acerca de los beneficios que trae a la compañía el implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial tales como: la disminución de rotación de personal, el reconocimiento en el sector y el incremento en la motivación de los empleados que redundan en sus resultados, entre otros. Para ello, es necesario desarrollar e implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial desde el área de gestión humana ya que esta es el área que lidera los procesos organizacionales que están relacionados con el personal.

Por otro lado, es interesante evaluar cómo se está implementando este programa en áreas de gestión humana en diversas compañías del sector farmacéutico y determinar cuál ha sido su beneficio de aplicación.

De igual forma es necesaria la exploración de la implementación del programa de Responsabilidad Social Empresarial desde el área de gestión humana en diferentes sectores, lo que conlleva a determinar el nivel de inmersión en estos temas, así como las prácticas exitosas de otras compañías con el fin de establecer una propuesta de implementación para Farma de Colombia.

Con lo referido anteriormente pareciera sencillo realizar una propuesta de implementación; sin embargo, esta investigación tuvo un grado de complejidad en el diseño de la propuesta porque debió garantizarse que se encontrará alineada con la estrategia de la compañía y su apalancamiento desde gestión humana.

Por lo expuesto anteriormente se considera fundamental crear una propuesta de Responsabilidad Social Empresarial en la compañía desde el Área de Gestión Humana, aplicándolo al cliente interno. De ahí en adelante surgirá un compromiso por parte de la compañía para seguir trabajando con los demás stakeholders y de esta manera ampliar el programa de acuerdo con su necesidad.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo general**

Construir una propuesta de RSE desde y para el área de gestión humana, ajustada a las políticas, normas y cultura organizacional de la compañía Farma de Colombia.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Investigar diferentes programas y modelos de Responsabilidad Social Empresarial que favorezcan la construcción de propuestas que sean orientados desde las áreas de gestión humana.
- Conocer los aspectos propuestos e implementados por las áreas de gestión humana que existen en Farma de Colombia y se orientan a la búsqueda de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Analizar los mejores programas de Responsabilidad Social Empresarial desde gestión humana a nivel mundial y sectorial para establecer cuales se podrían aplicar en Farma de Colombia.



## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1 Definición.**

Existen diferentes formas de determinar el significado de la Responsabilidad Social Empresarial. En términos generales es un compromiso social con todo lo que rodea a la empresa. Se puede afirmar que la RSE no es filantropía, en la cual las empresas se convierten en obras de beneficencia, por el contrario implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones; a través de la Responsabilidad Social Empresarial se crea una cultura que garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo y crecimiento económico.

La responsabilidad social también puede considerarse como la voluntad de las empresas de introducir aspectos sociales y ambientales en su toma de decisiones y además poder generar informes sobre dichas acciones y actividades, los que conllevan a un comportamiento ético y transparente de las organizaciones que concluyen en un desarrollo sostenible. (Instituto Uruguayo de Normas técnicas, 2010).

Otro concepto interesante de la R.S.E. Es la interacción entre la empresa y la sociedad, donde la primera es vista como una institución social que tiene unas funciones que cumplir hacia la sociedad, la empresa no es un cuerpo aislado que tiene sentido por sí sola, siempre está relacionada con la sociedad y con su entorno. (Araque y Montero, 2006)

### **5.2 Historia:**

A través de la historia la humanidad ha querido estrechar sus relaciones buscando siempre una mejor convivencia, trabajando temas como la equidad y la solidaridad. Estas últimas se han erigido como pilares en los que se basa la RSE. La primera noción se centra en actividades filantrópicas con orígenes de más de un siglo y con actividades como obras de caridad, prácticas

justas de operación, actividades de derechos humanos etc. En la actualidad distintas compañías multinacionales, transnacionales, pequeñas, medianas y grandes buscan cerrar la brecha de sus relaciones con las sociedades donde funcionan dados el impacto que generan en las mismas. Hoy en día hay que ir más allá de una remuneración salarial, del pago de impuestos y la disminución de índice de desempleo.

La fase inicial de la responsabilidad se da en la primera mitad del siglo XX. En este momento de la historia surge espontáneamente una participación de forma voluntaria por parte de las empresas en la comunidad y por ello estas empresas comienzan a aceptar la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad y además empiezan a aparecer actividades filantrópicas puntuales.

La responsabilidad se fortalece para las décadas del 50 y del 60 y entonces surge la idea de que las empresas que son consumidoras de los recursos que una sociedad posee, deben retribuirle la utilización. Las empresas, generen o generen riqueza, utilizan siempre factores productivos, por lo tanto, deben ser responsables con la sociedad, deben ir más allá de la generación de empleo y de buscar beneficios para los propietarios y deben trabajar por una retribución para la sociedad donde se encuentran.

Desde mediados del siglo XX adquiere mucha relevancia la Responsabilidad Social Empresarial y se empieza a pensar en que las empresas deben tomar conciencia de las consecuencias sociales de sus decisiones.

Esta fase se caracteriza porque la comunidad comienza a conocer más a fondo sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales. Las instituciones comienzan a reconocer la influencia, los daños y los riesgos que con sus labores ocasionaban en el entorno. Lo anterior conllevó una presión para que el Estado impusiera normas con el fin garantizar protección a los intereses públicos y a los recursos naturales. Para la década de los 60, muchas organizaciones, instituciones y el Gobierno intentaron encontrar un método para hacer frente al cambio social. El momento se caracterizó por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del Gobierno y de la sensibilidad de las empresas. El término de Responsabilidad

Social se hizo más popular para la década de los años 70, cuando las empresas empiezan a cambiar el concepto de Responsabilidad social corporativa por el de Responsabilidad social, haciéndolo más global e inherente a todas las organizaciones. Aquí hay un reconocimiento de las obligaciones con la contribución al desarrollo sostenible. (Instituto Uruguayo de Normas técnicas, 2010).

En los años 80 se llega a la conformación de un contexto socialmente responsable y a la dirección estratégica por medio de la teoría de los stakeholders o grupos de interés que rodean a la organización en su devenir comercial (Rojas y Olaya, 2013).

El origen de la Responsabilidad Social Empresarial proviene de la iniciativa del Pacto social entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado que se propuso en el FORO ECONÓMICO MUNDIAL, celebrado en Davos, Suiza, el 31 de enero de 1999. Dicho pacto global tiene como objetivo promover el diálogo social entre las empresas y la sociedad civil, Sindicatos, Proyectos de la ONU, sobre la base de 10 principios y que están relacionados con valores fundamentales en materia de derechos Humanos, normas laborales, medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

### **5.3 Importancia**

La Responsabilidad Social Empresarial es fundamental en las compañías, dado que es un modelo integrado de gestión que abarca variables: Económicas, Ambientales y Sociales tanto a nivel externo como a nivel interno. Así mismo es un modelo que incluye aspectos como: Compromiso, Liderazgo, Presupuesto, Planificación, Estrategias, Grupos de interés, Desarrollo, Indicadores, Reporte, Socialización, Memorias e Informes. Estos aspectos son claves para la alinear el programa de Responsabilidad Social a la estrategia corporativa de las organizaciones.

Al integrar el programa de Responsabilidad Social Empresarial a la estrategia corporativa se enfocan los esfuerzos hacia un mismo objetivo, se tienen en cuenta los diferentes grupos de interés y se evidencia la mejora continua en la relación con los mismos. Así mismo hay un mayor posicionamiento de la imagen de la compañía y se evidencia un mayor grado de competitividad.

Hace un tiempo se dejó de percibir a las compañías como un agente generador de empleo y de tributos para percibirlas como un agente social que va más allá de lo económico. Además, se dejó de percibir a los colaboradores como un activo y se empezaron a ver como lo que son: seres humanos. De igual forma, las compañías empezaron a asumir que están en un entorno social y que su relación con él es determinante; por ello, día tras día toma un auge mayor la Responsabilidad Social Empresarial.

La implementación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial interno genera una mayor satisfacción y retención en los empleados, lo cual se ve reflejado en la satisfacción de los clientes finales ya sea por una mejor prestación del servicio o por un mejor producto terminado.

#### **5.4 Desarrollo en Colombia**

La Responsabilidad Social Empresarial inició su auge hace unos años. Cuando las compañías colombianas empezaron a introducirse en el tema se encontraban algo temerosas por el desconocimiento y pocas prácticas conocidas en el país, tanto así que empezó a verse como una alternativa para mostrar una gestión social que atraía clientes, puesto que de manera filantrópica le ayudaban a personas, fundaciones o grupos que tenían ciertas necesidades que se cubrían de manera parcial e inmediata, pero definitiva no se solucionaban dichas necesidades. Hoy en día la Responsabilidad Social Empresarial ha tomado mayor fuerza, hay más conocimiento y prácticas ejecutadas en diferentes sectores; así las cosas, las compañías han entrado en la cultura de la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial de manera

clara y directa, dándole un sentido real a lo que significa ser responsables y sostenibles en el tiempo.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia —ANDI— (2011) cree firmemente que la RSE es iniciativa del empresario, que surge a partir de sus objetivos estratégicos y a su vez permite que sus prácticas se desarrollen dentro de los principios éticos de la empresa. En Colombia existen diferentes proyectos que buscan atender áreas de gran impacto social, como la educación, salud, formación laboral y medio ambiente. Cada vez son más las empresas que trabajan de la mano para atender a la problemática que encierra la pobreza, como la falta de oportunidades para acceder a la educación. Otras compañías se concentran en atender directamente estas situaciones, fortaleciendo el fomento de la educación y la formación tecnológica y para la vida, como medio de crecimiento de los colombianos más jóvenes, según lo indica esta fuente de información (Nullvalue, 2010).

Colombia se adhirió al Pacto Global en el 2004 y en esta materia es uno de los países más destacados en cuanto al número de empresas que se han incorporado a la Red de Actividades de Responsabilidad Social Empresarial”. A finales del 2008, 180 organizaciones colombianas se habían adherido al Pacto y en conjunto con las multinacionales instauradas en el país se llegaba a un total de 450 compañías que integraban la Red de Responsabilidad Social en Colombia. (Rojas y Olaya, 2013).

Es importante mencionar la labor desarrollada por algunas de las empresas representativas en nuestro país con respecto a la RSE y la forma en que las mismas entienden el concepto, con el fin de tener un paralelo de las diferentes visiones de Responsabilidad Social Empresarial en los sectores económicos, aclarando que son organizaciones del sector público, manufacturero y del cooperativo.

Ecopetrol, por ejemplo, enmarca la RSE con una relación transaccional, partiendo de una clara política de relacionamiento con sus grupos de interés relevantes, buscando fortalecer y gestionar de manera responsable sus relaciones a partir del reconocimiento de sus necesidades y expectativas y de la adopción de prácticas que busquen el beneficio mutuo. Esto, con el fin de

asegurar la confianza y reputación de la empresa y la sostenibilidad del negocio a largo plazo, dando cumplimiento a sus objetivos empresariales en materia económica, social y ambiental.

Otro ejemplo de desarrollo en Colombia es el de la Organización Corona que orienta sus practicas hacia el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, familias y demás grupos de interes, estableciendo una relación filantrópica desde iniciativas que propendan por el desarrollo sostenible como elemento fundamental de su planteamiento estratégico.

De esta manera se puede percibir cómo la RSE toma cada vez más fuerza en algunas organizaciones colombianas de diferentes sectores de la economía a raíz del impacto positivo que genera a la sociedad, partiendo de unos principios éticos orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **5.5. Farma de Colombia y su Responsabilidad Social Empresarial**

Farma de Colombia es una empresa dedicada a mejorar el nivel de salud y la calidad de vida de la comunidad, por medio de medicamentos avanzados de producción propia o licencias internacionales. Proporcionando soporte científico dentro de un marco ético a los profesionales de la salud y a la comunidad farmacéutica y ofrece seguridad y respaldo a los consumidores finales. Es una organización orientada hacia la obtención de logros rentables, que garanticen estabilidad y crecimiento en el mercado, así como un óptimo retorno financiero para los accionistas y una retribución justa y competitiva que asegure el bienestar de sus empleados. Actualmente está entre los quince laboratorios mas reconocidos en Colombia (Farma de Colombia, 2017).

La compañía cuenta con una extensa fuerza de ventas altamente capacitada y organizada para atender a sus clientes con amplia cobertura y frecuencia, trabaja a diario con el compromiso de alcanzar un alto nivel satisfacción del médico y del paciente, sus productos se destacan por su alta calidad, son lideres en áreas de salud como cardiología, gastroenterología, ginecología, analgesia, antiinfecciosos y vitaminas entre otros.

Actualmente cuenta con un equipo humano altamente comprometido con el logro de los resultados, con el crecimiento de la compañía y con su crecimiento propio. Para ello, la compañía garantiza el entrenamiento y capacitación de sus colaboradores tanto en técnica de ventas como en conocimientos específicos para el ejercicio de su labor. Así mismo, garantiza la capacitación en temas específicos a sus colaboradores de áreas administrativas con el fin único de alcanzar los resultados esperados, lograr el crecimiento personal y profesional, y continuar siendo un laboratorio reconocido y bien posicionado en el mercado.

En Farma de Colombia todo el proceso de desarrollo del capital humano se fundamenta en un modelo de competencias diseñado internamente y compuesto por: competencias generales, que aplican a todos los trabajadores dentro de la Compañía; y competencias específicas, para la agrupación de cargos en función de sus acciones, actividades y responsabilidades necesarias para alcanzar los logros planteados por la organización.

Con la implementación del modelo de competencias, Farma de Colombia busca desarrollar las capacidades organizacionales de la empresa, de forma que estén en línea con el plan de negocio y con los próximos retos y exigencias del mercado. También se busca tener una perspectiva integral del individuo; detectar y diagnosticar las fortalezas y áreas de mejora a nivel individual y grupal y diseñar un plan individual de desarrollo para el cierre de brechas y preparación para las próximas responsabilidades, alineando los diferentes subprocesos de recursos humanos bajo un enfoque común.

Farma de Colombia posee una cultura de puertas abiertas en la cual la comunicación es horizontal. Existe una jerarquización establecida, sin embargo la cultura facilita las relaciones y comunicaciones así como el clima laboral, esto se evidencia en el tiempo de permanencia en la compañía por parte de los colaboradores quienes muestran su grado de fidelización y compromiso. La cultura enmarca ciertos comportamientos:

- **Integridad:** en las relaciones con el médico, con el dependiente, en sus negociaciones con clientes y proveedores y en el relacionamiento de sus empleados.

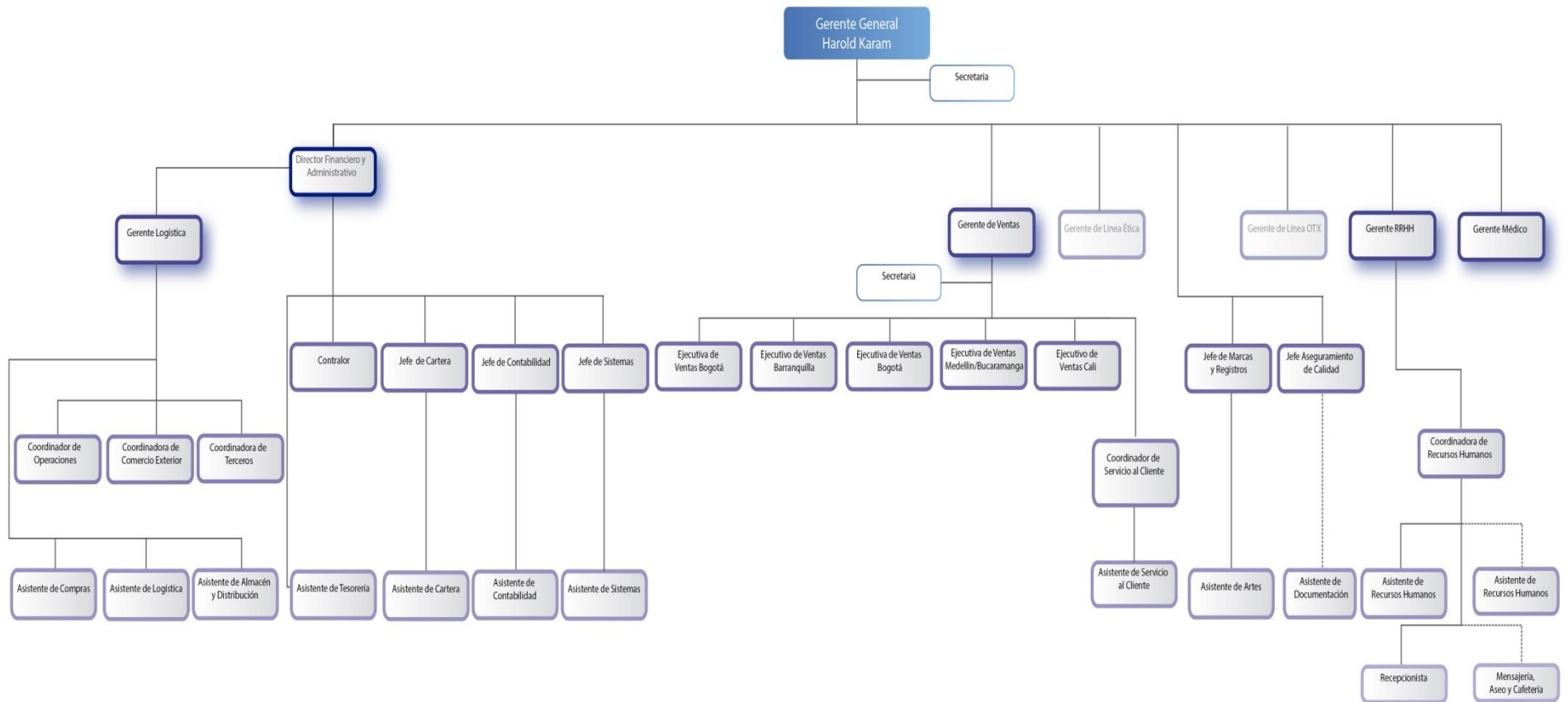
- **Justicia y confianza:** reflejadas en las políticas de la compañía así como en la credibilidad bidireccional.
- **Ética:** se conducen bajo estrictas normas, así como políticas y procedimientos en el desarrollo de su trabajo.
- **Respeto:** por la sociedad, los individuos y el medio ambiente.
- **Responsabilidad:** asumen responsablemente sus acciones y sus consecuencias.

Valoran y desarrollan su equipo humano que es el factor clave de su éxito.

A continuación se presenta su estructura organizacional:

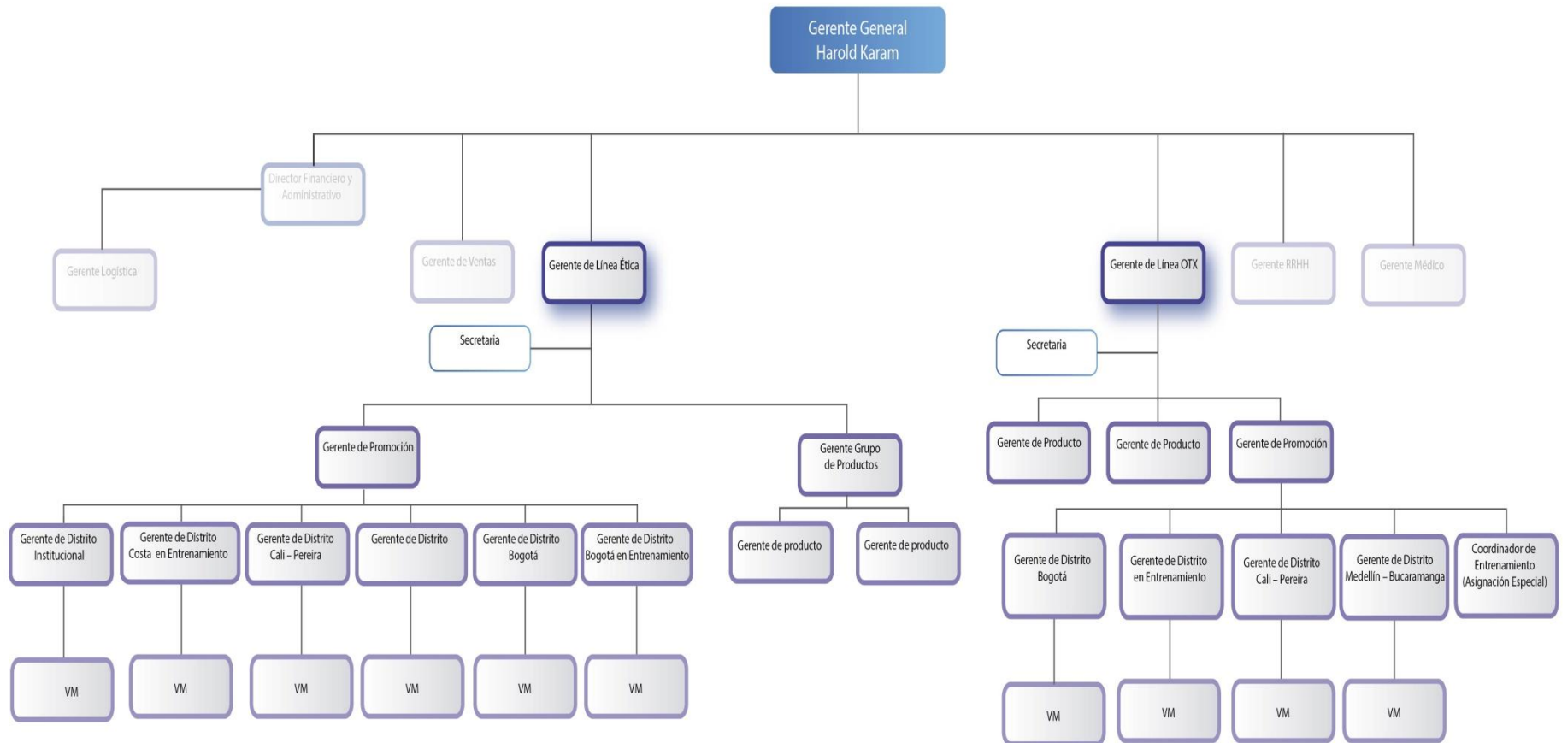


**Imagen 1.** Estructura jerarquica de la compañía focalizandola en Gerencia de Logistica, Direccion Adminsitrativa y Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Ventas y Gerencia Medica:



**Fuente:** Autores

**Imagen 2.** estructura jerarquica de la compañía focalizandola en Gerencias de Mercadeo: Linea Etica: productos que requieren prescripción medica y Linea Otx:Productos de venta libre:



**Fuente:** Autores

Farma de Colombia en la actualidad no posee un programa de Responsabilidad Social Empresarial para sus colaboradores, cuenta con una serie de beneficios a través de los cuales los apoyan. Estos servicios son:

- Auxilio de Antigüedad
- Plan de Salud
- Licencias remunerada para matrimonio y calamidad doméstica
- Seguro de vida
- Auxilios para vehículo en: Póliza de seguro de vehículo contra todo riesgo, Seguro Obligatorio SOAT e Impuesto Anual de Vehículo
- Póliza Exequial.

## **5.6 Las tendencias de la RSE**

Actualmente, los avances en comunicaciones, las nuevas tecnologías, la globalización y las facilidades de movilización, le permiten tanto a los individuos como a las organizaciones conocer y acceder a la información de manera rápida y oportuna que se encuentra disponible a nivel global. Estos factores benefician a las empresas en el sentido de poder aprender de las experiencias de otros, en nuevas formas de hacer las cosas y de resolver los problemas. Por lo anterior, las decisiones y las actividades de una organización son más conocidas por los distintos grupos de interés las cuales pueden ser evaluadas y comparadas más rápidamente.

La RSE es vista hoy de forma global, además se le asume como responsable en la lucha contra la pobreza. En tal sentido, las organizaciones deben abordar la RSE con independencia de las circunstancias sociales y económicas. Herramientas como la Declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo, la Declaración de Johannesburgo sobre desarrollo sostenible y los objetivos de Desarrollo de milenio, la declaración de la OIT sobre principios y derechos fundamentales de trabajo hacen énfasis en esta interdependencia mundial.

Farma de Colombia es una empresa multinacional, por tanto es importante revisar las Directrices de la OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) esta organización se encuentra integrada por treinta y cuatro países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo; miden la productividad y los flujos globales del comercio e inversión, fijan estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas.

La OCDE ha definido unas directrices dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales, así como también unos principios y normas de buena prácticas alineadas a las disposiciones legales aplicables y a normas admitidas internacionalmente. Es importante aclarar que el cumplimiento de dichas directrices es voluntario y no tiene afectación jurídica.

El mundo empresarial ha tenido gran evolución con el surgimiento de empresas de servicios o de empresas que se basan en el conocimiento como la tendencia a fusiones internacionales, el crecimiento de la inversión extranjera y los cambios económicos que esto genera. Con los cambios se han encontrado empresas con respeto a los altos estándares e de conducta empresarial que cuidan normas y principios para obtener una ventaja competitiva y los gobiernos apoyan a estas empresas fortaleciendo el marco jurídico y político internacional en el que se desarrolla la actividad empresarial. La OCDE ha contribuido con el desarrollo de estándares validos en campos como el medio ambiente, la lucha contra el cohecho, los intereses de los consumidores, el gobierno corporativo y la tributación.

Con base en lo anteriormente mencionado el 25 de mayo de 2011 los gobiernos adherentes declararon las siguientes directrices para empresas multinacionales:

- Trato Nacional: relacionado con el tratamiento según sus leyes, reglamentos y prácticas administrativas conforme con el derecho internacional siendo este favorable y acorde con el trato dado a una empresa nacional.
- Obligaciones Contradictorias: esta directriz habla de la cooperación con el fin de evitar o minimizar la imposición de requisitos que sean contradictorios a las empresas

multinacionales, teniendo en cuenta las consideraciones generales y los enfoques prácticos.

- Incentivos y Desincentivos a la Inversión Internacional: reconocen la necesidad de fortalecer su cooperación en el campo de la inversión internacional, regulaciones y prácticas administrativas en la materia que generan incentivos y desincentivos oficiales a la inversión internacional directa.
- Procedimientos de Consulta: indica que los procedimientos deben estar:
  - Preparados para consultarse mutuamente sobre los aspectos mencionados previamente
  - Conforme con las decisiones del consejo que sean pertinentes.
- Revisión: indica que se revisarán periódicamente los aspectos mencionados
  - Para mejorar la efectividad de la cooperación internacional económica entre los
  - Gobiernos adherentes sobre los asuntos relacionados con la inversión internacional y
  - Empresas multinacionales (OCDE, 2013)

Los gobiernos que han suscrito las directrices no deben utilizarlas con fines proteccionistas ni de un modo que ponga en ventaja comparativa de cualquier país en el que invierten las empresas multinacionales.

En caso de que los países que hayan suscrito las directrices tengan obligaciones contradictorias los gobiernos en cuestión colaboraran entre sí, de buena fe, para solventar los problemas que puedan presentarse; así mismo, los gobiernos deben asumir la responsabilidad de tratar a las empresas de manera equitativa de conformidad con el derecho internacional y con sus obligaciones contractuales.

Se fomenta el uso de mecanismos internacionales adecuados de solución de conflictos, como el arbitraje como medio para solucionar los problemas jurídicos que surjan entre empresas y los gobiernos de los países receptores.

Los gobiernos que han suscrito las directrices acuerdan ponerlas en práctica y promover su uso. Así mismo establecerán puntos nacionales de contacto así como definirán la participación en procedimientos adecuados de examen y consulta para las cuestiones relativas a la interpretación de las directrices en un mundo cambiante.

### **5.6.1 Principios Generales**

De acuerdo con los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico O.C.D.E del año 2013, las empresas deben cumplir unos principios generales los cuales se mencionan a continuación:

1. Contribuir con el progreso económico, social y medioambiental para lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos de las personas afectadas por sus actividades.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, promoviendo las prácticas comerciales sanas.
4. Fomentar la formación del capital humano, en particular creando oportunidades de empleo ofreciendo formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con los derechos humanos, el medio ambiente, la seguridad, el trabajo, la tributación y los incentivos financieros.
6. Apoyar y defender buenos principios de gobierno corporativo y desarrollar y aplicar buenas prácticas incluyendo a los grupos empresariales.

7. Desarrollar y aplicar las mejores prácticas y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento y cumplimiento de las políticas de la empresa por parte de los empleados mediante una adecuada difusión y formación.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que emitan informes para la dirección o para las autoridades públicas competentes acerca de las prácticas contrarias a la ley, a las directrices o políticas de la empresa.
10. Implementar la debida diligencia de gestión de riesgos incluyéndola en sus sistemas de gestión de riesgos para definir, prevenir y atenuar los efectos negativos, reales o potenciales que se describen a continuación (Numeral 11 y 12) e informar la forma de actuación ante los efectos negativos.
11. Evitar que las actividades propias tengan o contribuyan a generar efectos negativos y tomar las medidas necesarias para tratarlas cuando ocurran.
12. Esforzarse por disminuir los efectos negativos cuando estos se encuentren directamente relacionados con sus actividades, productos o servicios en virtud de una relación comercial.
13. Fomentar en sus colaboradores, comerciales, proveedores y contratistas conducta responsable conforme a las Directrices.
14. Comprometerse con las partes implicadas facilitándoles las posibilidades de participación en proyectos u otras actividades susceptibles de influir de forma significativa en las poblaciones locales.
15. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en las actividades políticas locales.

Sumado a lo anterior se anima a las empresas a que:

Apoyar la libertad en internet, específicamente mediante el respeto de la libertad de expresión, reunión y asociación en línea.

Participar o apoyar iniciativas privadas o de múltiples partes interesadas y al dialogo social sobre una gestión responsable de la cadena de suministro, garantizando que las iniciativas

tengan en cuenta las consecuencias sociales o económicas en los países en desarrollo y cumplan con las normas internacionalmente admitidas (OCDE, 2013).

## **5.7 El Global Reporting Initiative**

El Global Reporting Initiative, (GRI) tuvo su origen para el año 1997 con la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES). El GRI ha creado la “Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad”, esta guía se institucionalizó en el año 2000 y desde esa fecha viene siendo trabajada por las organizaciones. Su objetivo principal es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sostenibilidad para que alcancen un nivel importante en las organizaciones y en las naciones donde se desarrollan, tiene su fundamento en el balance, económico, social y medioambiental (Eticagro, 2016).

Estos informes se sostienen en 4 principios que determinan los asuntos e Indicadores sobre los que la organización debería informar.

1. Materialidad: se señalan los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización.
2. Participación de los grupos de interés: debe identificar a sus grupos de interés y explicar cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses.
3. Contexto de sostenibilidad: como la organización pretende contribuir en el futuro en las condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.
4. Exhaustividad: reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo (Eticagro, 2016).

Las organizaciones deben establecer una relación con las partes interesadas para crear desarrollo sostenible; un diálogo con clientes, proveedores, inversionistas, empleados, vecinos, ONG y autoridades para ello, el elemento clave son los reportes de transparencia como modelo



de información corporativa sobre RSE. Es lo que se ha denominado también memoria de sostenibilidad o reporte social. Así, los objetivos del GRI son, por un lado, promover la transparencia y la credibilidad en los reportes con formatos uniformes y con estándares fijos que den a conocer a los diferentes grupos de interés, el impacto real de las políticas y sistemas de gestión empresariales sobre sus intereses, gracias a un marco comparable, homogéneo y creíble de información corporativa en asuntos de RSE. Por otro lado, tiene como objetivo crear una estrecha relación entre la economía, el medio ambiente y lo social. Con lo anterior, las empresas obtienen una serie de beneficios, entre ellos:

- a. Mejora relaciones
- b. Mejora gestión de desarrollo sostenible
- c. Ayuda a proteger licencia social, (Comunidad a favor o en contra)
- d. Mejora buen nombre
- e. Evita regulación

Uno de los retos más relevantes que tiene el desarrollo sostenible es que exige alternativas innovadoras y nuevas formas de pensar. Los avances generados en conocimientos y tecnologías contribuyen con el desarrollo económico; así mismo, permiten resolver los riesgos y amenazas de la sostenibilidad de nuestras relaciones sociales, del medio ambiente y de las economías. Los nuevos conocimientos y las innovaciones en materia de tecnología, gestión y políticas públicas dándole a las organizaciones la oportunidad de optar por nuevas alternativas sobre el modo en el que sus operaciones, productos, servicios y demás actividades influyen en el planeta, en la población y en las economías.

En definitiva, el reporte de sostenibilidad no debe ser una comunicación de una sola vía, sino un diálogo y debe ser un proceso continuo que va a ayudar a la empresa a ser sostenible; reparar y reflexionar sobre sus metas, y los mecanismos para lograrlos. Para ello, es necesario tener en cuenta los siguientes indicadores y el porqué es importante medirlos:

### **5.7.1 Indicadores de medición del GRI para la gestión de la RSE**

Los indicadores de desempeño en sostenibilidad están clasificados en las dimensiones económica, medioambiental y social. Los indicadores de la categoría social se dividen a su vez en aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. Cada categoría consta de una información sobre el enfoque de la dirección y un conjunto de indicadores de desempeño principales y adicionales. Los indicadores principales se han desarrollado mediante procesos participativos con los grupos de interés desarrollados por GRI, que tienen como objetivo identificar los indicadores generalmente aplicables y asumidos como materiales para la mayoría de las Organizaciones. En el caso de los Indicadores adicionales representan prácticas o aspectos emergentes que pueden ser materiales para algunas organizaciones, pero que pueden no serlo para otras.

La metodología GRI contempla la medición de indicadores: Económicos, Medioambientales y Sociales. Veamos el detalle de estos:

#### **El desempeño económico**

Impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés. Están incluidos: impactos económicos directos: ventas netas, desglose geográfico de los mercados, costos de todas las materias primas y mercancías adquiridas y de todos los servicios contratados, etc. Estos indicadores son las variables que sugiere el GRI para medir contundentemente el desempeño económico de cada organización y éste pueda ser auditable por cualquier interesado (Global Reporting Initiative, 2011).

#### **El desempeño medioambiental**

Relacionado con los impactos de una organización en los sistemas naturales, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Incluye el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental y otros datos relevantes tales como los gastos de naturaleza ambiental o los impactos de productos y servicios.

El medio ambiente debe ser un objetivo clave para las agendas organizacionales y del país. Las organizaciones ponen en un primer plano sus estrategias de mercadeo sin importar el impacto medioambiental que estas producen. Sus objetivos se alcanzan a costa de la destrucción del medioambiente, pues no buscan la forma de conseguirlos solidarizándose con este y, en esa medida su compromiso con el medioambiente da pasos cada vez más lentos.

### **El desempeño social**

Tiene relación con los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera, aspectos laborales, los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre productos. Indicadores en aspectos relacionados con:

- El empleo, (tipo de empleo, por contrato, por región y por sexo), aspectos: relaciones
- Empresa/trabajadores, (Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo, Periodo mínimo de preaviso relativo a cambios organizativos).
- Salud y seguridad en el trabajo (comités de salud, programas de salud y seguridad en el trabajo).
- Formación y educación (formación continua, virtual, evaluaciones regulares del desempeño).
- Diversidad e igualdad de oportunidades (sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.)
- Igualdad de retribución entre mujeres y hombres.

Los indicadores de desempeño de derechos humanos exigen que las organizaciones informen la medida se han implantado procesos, acerca de incidentes en los que se han violado derechos humanos y acerca de los cambios en la capacidad de los grupos de interés de disfrutar y ejercer sus derechos humanos que se hayan producido durante el periodo sobre el que se informa. Entre las cuestiones relativas a los derechos humanos se incluyen la no discriminación, la igualdad de sexos, la libertad de asociación, los convenios colectivos, la explotación infantil, los trabajos forzados y obligatorios, y los derechos de los indígenas (Global Reporting Initiative, 2011).

## 6. MARCO METODOLÓGICO

Como se ha podido observar en este trabajo, la RSE viene adquiriendo una gran importancia en el mundo a través de los países y de las instituciones. Varias de estas empresas ya han desarrollado y avanzado bastante en estas tareas y hoy son ejemplo en varias de sus acciones. Para la realización de esta investigación se decidió hacer algunas comparaciones de aquellas instituciones que en el mundo han sobresalido y que indudablemente pueden ser un aporte a este trabajo.

Como metodología se inició con la revisión de las principales empresas a nivel global que están a la vanguardia en RSE, se tomó la lista de las ocho empresas que han sido reconocidas en el ranking *The World's Most Admired Companies*, para el año 2013, debido a sus prácticas excelentes en responsabilidad social. Además, se tuvo en cuenta a Coca Cola y Natura, empresas multinacionales que operan en Colombia y que son referente latinoamericano en responsabilidad social. Inicialmente, se definieron las empresas por investigar y en cada una de ellas se explica cuál es su objeto social. Después de esto, en términos generales, se expone cuáles son sus enfoques en los temas de RSE, para luego verificar los trabajos específicos en términos de gestión humana. Al finalizar este análisis se contará con un buen número de actividades o de ideas que podrán compararse para luego tomar algunas, que de acuerdo con sus características podrán usarse en la empresa Farma de Colombia.

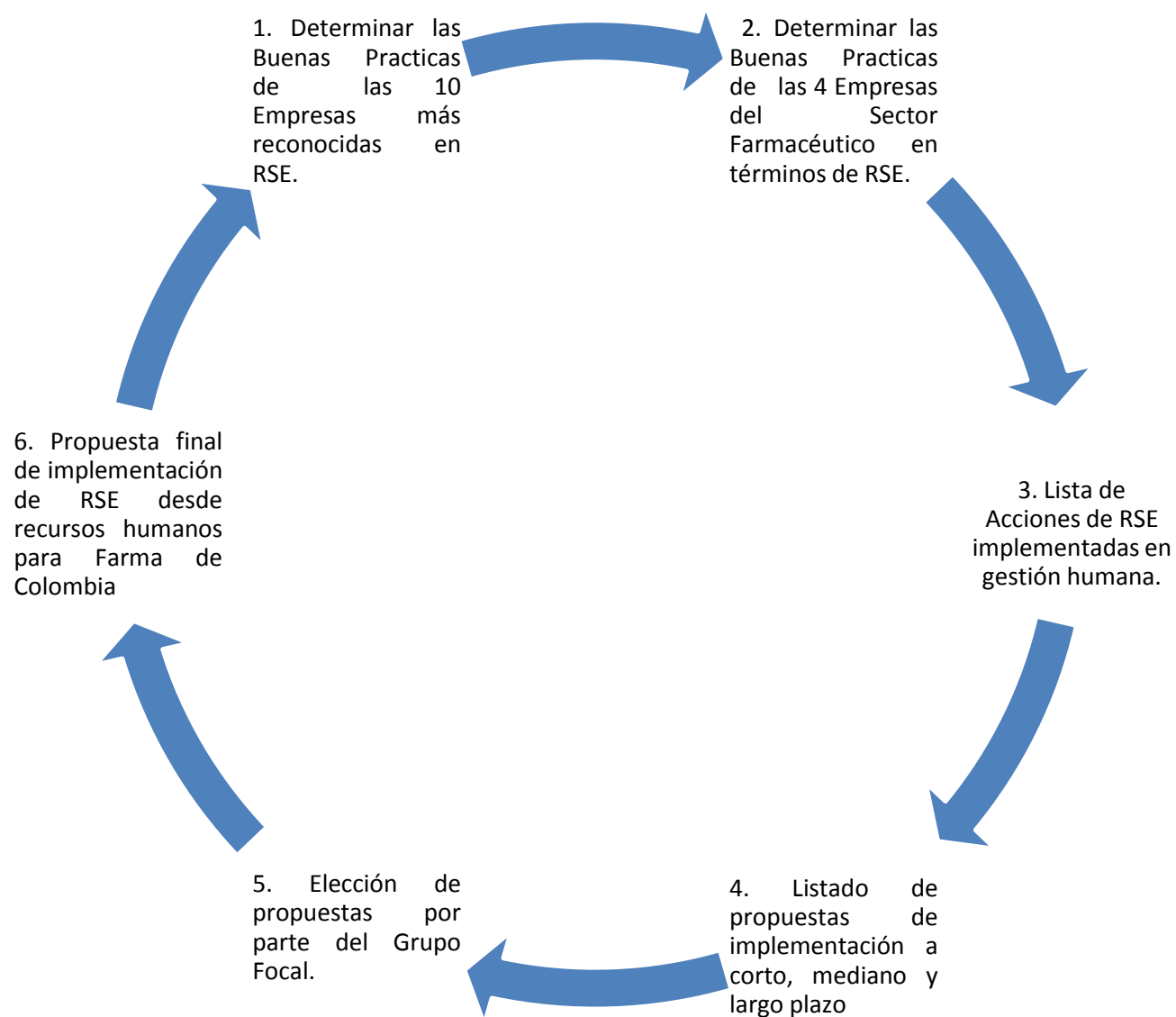
Finalizando la anterior actividad y teniendo en cuenta el objeto social de la empresa Farma de Colombia, se analizaron cuatro empresas del sector farmacéutico que trabajan en RSE y que tienen operación en Colombia. Se considera esta como una muestra significativa para la investigación, en la que, al igual que en el análisis anterior, se tuvieron en cuenta sus actividades generales en RSE y las específicas en gestión humana, de tal modo que al final se tomen las mejores prácticas que pueden ser útiles para la propuesta.

Teniendo en cuenta los resultados de las diez empresas iniciales más las cuatro del sector farmacéutico, se verificó cuáles son los aspectos que por su calidad y acomodación a la empresa, pueden ser parte de la propuesta de implementación.

Después de finalizada la actividad de verificación y escogencia de posibles propuestas para implementación en Farma de Colombia se reunió un grupo focal integrado por siete personas, conocedoras del tema de RSE que ejecutaron el filtro y calificación de las acciones escogidas y que con su conocimiento y experiencia aportaron otro tipo de propuestas que pueden ser útiles en el proceso de investigación que se realiza.

Es preciso mencionar que para esta investigación se utilizó como referencias, principalmente las páginas de internet de las empresas mencionadas en razón a que se encuentran actualizadas y es la información más oficial y confiable.

Por último, es importante tener presente que es posible que las empresas seleccionadas no se destaquen en temas de gestión humana, sin embargo, el hecho de que sean reconocidas en la implementación del programa de RSE permite tenerlas como un referente adecuado.

**Imagen 3. Esquema de trabajo**

*Fuente:* Autores

## 7. RESULTADOS

### 7.1. Hallazgos en diez empresas destacadas en RSE en el mundo

Entre los documentos destacados y que otorga una buena reputación para las empresas se encuentra The World's Most Admired Companies, para el año 2013 quienes realizaron un estudio con una participación de más de 1400 empresas donde resultaron 57 listados y con más de 3.800 encuestas, destacándose entre las 8 compañías más admiradas en temas de responsabilidad social en el mundo (Ma Ram, 2013): Hoteles Marriot International, Starbucks, Royal Dutch Shell, CH2M Hill, Nike, Wyndham Worldwide, Walt Disney y Nestle. Así mismo, se incluyeron dos compañías que en Colombia y en el mundo se han destacado por sus buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y por ser consideradas buenos lugares para trabajar; estas compañías son Coca Cola - FEMSA y Natura.

#### 7.1.1 Hoteles Marriot International:

Marriott International, Inc. es una empresa líder global de alojamiento con cerca de 4.500 hoteles en 87 países.

La cadena de hoteles está comprometida con hacer un negocio responsable y entre los distintos objetivos que tiene planteados la cadena de hoteles con relación a temas de Medioambiente encontramos:

- Reducir el consumo de agua y energía en un 20% para 2020 (20 por ciento de energía por kWh/m<sup>2</sup> acondicionado; 20 por ciento de agua por habitación ocupada. Valor de referencia: 2007);
- Permitir que los socios en desarrollo hotelero construyan hoteles ecológicos;
- Hacer que la cadena de suministro de miles de millones de dólares sea ecológica;

- Educar e inspirar a los empleados y huéspedes a conservar y preservar;
- Afrontar los desafíos medioambientales mediante iniciativas de conservación innovadoras que incluyen la protección de bosques y la conservación del agua.
- La compañía fue una de las primeras en calcular la huella de carbono y en lanzar un plan para mejorar la eficiencia energética, respaldar proyectos que promueva y reduzcan la deforestación y distintas acciones de conservación del agua.

Entre otras actividades importantes se encuentran:

- En compañía de los proveedores buscan proporcionar productos a un precio neutro que conserven la energía, reduzcan y diversifiquen los desechos y estén compuestos por materiales más sostenibles.
- Bombillas de luz de bajo consumo.
- Cabezales de ducha que usan menos agua.
- Toallas “listas para la habitación”, tarjetas llave y bolígrafos reciclados, y bolsas de lavandería biodegradables.

La compañía está comprometida a invertir en las comunidades donde operan, con varias iniciativas de participación comunitaria y responsabilidad social de “Spirit To SERVE Our Communities”. Todos los hoteles se enfocan en cinco áreas: Refugio y alimento, Medioambiente, Listo para trabajar, Vitalidad de los niños y Fomento de la diversidad.

#### **7.1.1.1 Temas de Gestión Humana:**

- Crean oportunidades mediante programas que proporcionan experiencia en el trabajo y estilos de vida a los jóvenes.



- Proporciona capacitación en el trabajo en sus hoteles.
- Promover la iniciativa World of Opportunity, que ayuda a los jóvenes de entornos desfavorecidos proporcionándoles capacitación en habilidades en el empleo y oportunidades vocacionales.
- Ofrecer a los empleados la oportunidad de crecer y tener éxito es parte del ADN de la empresa.
- Cuidar de las personas y de la comunidad forma parte de la empresa.
- Los empleados buscan alcanzar su potencial, con una participación activa de todos en todas las actividades.
- Se apoya y respeta los derechos humanos, existe una lucha contra el tráfico de personas y la explotación infantil, por lo tanto se ofrece formación en estos temas al personal.
- Existe un refuerzo importante en capacitación sobre la ética empresarial, los valores corporativos y la responsabilidad ética.
- La compañía ha creado la guía de conducta empresarial que es el soporte y el asesoramiento para los gerentes y empleados en diferentes aspectos (Marriot International, 2016).

### **7.1.2 Starbucks:**

Starbucks compra y tuesta cafés en grano de gran calidad. Sus cafeterías se han convertido en puntos de referencia para los amantes del café en todo el mundo. Los clientes saben que reciben un servicio genuino, un ambiente acogedor y una magnífica taza de café tostado preparado con esmero por manos expertas.

El trabajo de comercio justo es muy conocido, pone a disposición pública a través de sitio web una gran cantidad de datos, logros, metas y programas de sostenibilidad, destacándose entre sus actividades el programa de crowdsourcing, My Starbucks Idea, que es sin duda una de las iniciativas más inteligentes de contacto con stakeholders. Una de las principales características es el respeto a las personas que producen el café y a los lugares donde se cultiva, destacándose el trabajo que vienen realizando con los agricultores que cultivan el café, ya que realizan acciones con ellos directamente en el terreno, (Una de las metas es lograr que el 100 % del café esté certificado o verificado por un tercero independiente). Los apoyan además con créditos y los incentivan a la reducción del impacto medioambiental.

Existen programas de responsabilidad económica en los que los proveedores deben presentar pruebas de los pagos efectuados a lo largo de toda la cadena de suministro para garantizar qué parte obtiene el agricultor del precio que Starbucks paga por el café verde.

En el tema medioambiental sobresalen las medidas aplicadas para gestionar los residuos, proteger la calidad del agua, ahorrar agua y energía, preservar la biodiversidad y reducir el uso de productos fitosanitarios.

Se diseñan y construyen las tiendas de manera que reduzcan el impacto sobre el planeta, en él se incorporan elementos para lograr un mayor respeto con el entorno, desde materiales y accesorios de construcción responsables hasta medidas de ahorro de energía y agua, como por ejemplo:

- Ahorro de energía, permitiendo a las tiendas con aire acondicionado alcanzar los 24°C, en lugar de 22°C, los días calurosos.
- Ahorro de agua utilizando boquillas de alta presión para limpiar las jarras en lugar de agua corriente del grifo.
- Instalación de válvulas de reducción de caudal en todo el local.

- Instalación de armarios fabricados con materiales procedentes en un 90 % de materiales industriales reciclados (si los hay) sin adición de formaldehído.
- Mejora de la eficacia de la iluminación.
- Uso de baldosas recicladas.
- Uso de pinturas con menos cantidad de productos químicos orgánicos volátiles

Conociendo la importancia del reciclaje en el mundo, existe un programa especial en las tiendas, tales como:

- Reciclaje en las tiendas.
- Vasos ecológicos
- Compostaje: (frece a los clientes composta de café para abonar la tierra de sus jardines)

#### **7.1.2.1 En temas de gestión humana:**

- Hay una aplicación de medidas respecto a condiciones de trabajo seguras, justas y humanas.
- Protección de los derechos de los trabajadores y condiciones de vida adecuadas.
- Es obligatorio cumplir con las indicaciones de salario mínimo.
- Tratamos de encontrar y contratar a personas que sean tan diversos como las comunidades a las que prestamos servicio.

- La empresa está dedicada a crear un lugar de trabajo donde se valore y respete a personas de diversas procedencias y donde sus empleados pueden realizar su trabajo lo mejor posible.
- Se hace un trabajo de inspiración a los empleados para que participen con las comunidades en programas de voluntariado (Starbucks Corporation. , 2016)

### **7.1.3 Coca –Cola Femsa**

Coca-Cola FEMSA, produce y distribuye Coca-Cola, Fanta, Sprite, Del Valle y otros productos de las marcas de The Coca-Cola Company en gran parte de Latinoamérica, además de agua embotellada, jugos, té, isotónicos, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios.

La Compañía cuenta con 64 plantas embotelladoras y atiende a más de 346 millones de consumidores, a través de cerca de 2, 900,000 detallistas, con más de 120,000 colaboradores a nivel mundial. La organización se encuentra firmemente cimentada en la historia y la tradición de dos grandes instituciones, FEMSA y The Coca-Cola Company, quienes en 1993 se asociaron, dando origen como empresa pública a lo que es hoy Coca-Cola FEMSA: el embotellador más grande de productos Coca-Cola en el mundo, operan también en Asia.

Oficinas Centrales: Ciudad de México; Colaboradores: más de 120,000 personas con ingresos superiores a los US\$13.76 billones; Plantas embotelladoras: 64; Centros de Distribución: 329 + de 346 millones de consumidores; Cerca de 2.9 millones de puntos de venta; 4,000 millones de caja unidad.

#### **7.1.3.1 Responsabilidad social:**

En su conjunto la Estrategia de Sostenibilidad conforma un árbol que da vida a la forma en cómo visualizan la estrategia. Continuamente desarrollan programas para asegurar la creación de valor social y económico, impulsando la calidad de vida de los empleados, promoviendo una cultura de salud y bienestar, apoyando a las comunidades que los rodean y minimizando el impacto ambiental de sus operaciones. Así mismo, han logrado establecer un marco formal de la

Estrategia de Sostenibilidad, a partir de la Política de Sostenibilidad de Coca-Cola FEMSA, que tiene como principio fundamental:

*“Generar las condiciones económicas, sociales y ambientales necesarias para operar y crecer en el tiempo en armonía con el entorno por lo que cada operación debe integrar en su plan de negocios la estrategia de sostenibilidad basada en la ética y los valores de Coca-Cola FEMSA, enfocada en la gente, planeta y comunidad”*

Se destaca que cada producto que forma parte del portafolio han integrado las Guías Diarias de Alimentación (GDA), que son una referencia para que los clientes y consumidores tengan información suficiente para planear una dieta correcta de acuerdo a sus necesidades, a partir de gráficas con información sobre contenido calórico y nutrimental (calorías, azúcares, grasas y sodio), que permiten saber qué porcentaje de la ingesta diaria recomendada representa cada bebida, con base en una dieta de dos mil calorías.

En cumplimiento de la política de Mercadotecnia Responsable de The Coca-Cola Company los mensajes publicitarios no son dirigidos a medios cuyos públicos objetivo son niños menores a 12 años.

Adicionalmente, cuidan los lineamientos de venta a través del cumplimiento de la Política de Venta de Productos en Escuelas de The Coca-Cola Company, que establece el no ofertar los productos en escuelas primarias, a menos que padres de familia o autoridades escolares lo soliciten, en cuyo caso solo se ofrecen los autorizados bajo los lineamientos de venta de productos. Como parte del compromiso se verifica y monitorea efectivo cumplimiento de ambas políticas en su operación.

#### **7.1.3.2 Temas de gestión humana:**

- Son más de 120,000 colaboradores con operaciones en 10 países, compartiendo la misma misión: deleitar al consumidor de bebidas. Para lograr este propósito resulta fundamental contar con el talento adecuado en la posición idónea para su desarrollo, potenciando sus habilidades, conocimiento y experiencia. Buscamos la integración de

estos elementos en la persona, ya que desean que sean capaces de enfrentarse a las exigencias de los retos actuales.

- Cuentan con entrenamientos virtuales y presenciales y se invierte en el desarrollo de la gente, que corresponden a horas presenciales y horas virtuales. Esto incluye maestrías, diplomados, especializaciones, cursos por función, programas institucionales, escuela de idiomas, escuela comercial y de manufactura, entre otros.
- Células de Entrenamiento, que permiten la inmersión de ejecutivos de diferentes funciones en el conocimiento de las mejores prácticas de la organización para asegurar su réplica en los nuevos territorios. Han impactado los resultados del negocio a través de más de 228 personas, participando en Células de Entrenamiento con diferentes metodologías.
- Se apoyan en instituciones académicas de reconocido prestigio con las cuales forman relaciones de colaboración, que les permiten garantizar actualidad y excelencia académica en la formación de ejecutivos.
- Se fomenta la armonía laboral, el trato digno y la generación de sentido de pertenencia en la empresa. Se han realizado más de 38 actividades en esta dimensión, logrando beneficiar a más de 127 mil personas en los últimos años.
- Reconocimientos de Antigüedad: con el fin de premiar el compromiso y la dedicación, durante el 2015 se entregaron 3,728 reconocimientos a los colaboradores que cumplieron 5, 10, 15, 20, 25, 30 y 35 años de servicio en la empresa.
- Apoyan acciones y programas que promuevan una cultura de salud, prevención y auto responsabilidad para mejorar la calidad de vida. Tienen más de 23 actividades en esta dimensión, con lo cual logran beneficiar a cerca de 99 mil personas en el último año. Ejemplo: Feria de la Salud: Consiste en un evento donde ponen al alcance de los colaboradores una amplia variedad de servicios médicos, información y programas de

prevención, extensivos a su familia. Se ha beneficiados a más de 31 mil colaboradores a través de esta iniciativa en los países donde operan.

Cuentan con distintas actividades para la familia y los empleados tales como:

- Concurso de Dibujo: durante el 2013, organizaron el 13° Concurso de Dibujo, con el tema de Cultura de la Legalidad, con los cuales se logró la participación de más de 1,500 hijos de colaboradores.
- En Coca-Cola FEMSA existe la creación de convenios de afinidad/descuentos, con otras empresas enfocadas a mejorar el poder adquisitivo del colaborador y su familia.
- Programa “Limpieza de Cuerpos de Agua” que busca que los colaboradores y sus familias apoyen durante un día en la colecta de basura, con la finalidad de cuidar el medio ambiente.
- Programa de puntos verdes que buscan mejorar la calidad de vida, la cultura de trabajo, y el cuidado del medio ambiente, destacándose temas como carro compartido, utilización de transporte público, uso de la bicicleta, llegada temprana de los colaboradores (Coca Cola FEMSA, 2015).

#### **7.1.4 Royal Dutch Shell**

Royal Dutch Shell es una compañía internacional de energía integrada con experiencia en la producción, refinación y comercialización de petróleo y gas natural, con presencia en más de 70 países, con aproximadamente 93.000 empleados y con una participación del 2% en la producción mundial de petróleo. Sostenibilidad en Shell significa: la energía es vital para la vida diaria.

A medida que las poblaciones y los niveles de vida aumentan también lo hará la necesidad mundial de energía, por eso, para ayudar a satisfacer las necesidades del futuro, trabajan de manera responsable en la actualidad.

Cuando Shell produce biocombustibles a partir de caña de azúcar se utilizan las mejores prácticas y estándares internacionales para ayudar a proteger a los trabajadores y el medio ambiente.

Cuando se habla de responsabilidad significa compartir los beneficios con la gente en los lugares donde operan, significa encontrar maneras de entregar energía más limpia hoy, mientras se da el despliegue de las tecnologías del mañana.

Durante más de 30 años, el programa de LiveWIRE ha ayudado a los jóvenes empresarios a dar un impulso a sus ideas.

En un proyecto en Pakistán en asocio con CARE Internacional, las mujeres rurales pueden llevar sus ideas de negocio a la vida en beneficio de ellos, sus familias y las comunidades.

Preludio, que es una instalación flotante, recoge el gas natural de zonas remotas en el mar, para llevarlo a una combustión más limpia a más personas cada día en todo el mundo. (Shell Global, 2016)

Es importante que Shell y otros en la industria del petróleo y el gas gestionen el agua de manera responsable y sostenible para proteger y preservar este valioso recurso. Su enfoque de la gestión del agua se basa en el cumplimiento local e internacional de reglamentos y en la mejora de nuestro rendimiento y preparación para el futuro. En todo el mundo, las restricciones del agua tienden a afectar a las personas en el ámbito local o regional, por lo tanto, la forma en que Shell gestiona el uso de agua fresca es a menudo adaptada a la situación local.



El uso del agua en sus operaciones en zonas con escasez de agua inicia con la evaluación de la disponibilidad de agua que permiten controlar y reducir el uso inadecuado de este recurso; así mismo, trabajan con las partes en las zonas donde el agua es escasa, tales como las comunidades, los municipios y el gobierno local, para entender cuestiones más amplias alrededor de la disponibilidad de agua y para crear soluciones adecuadas. Durante los últimos dos años han establecido un centro global de excelencia para el agua en el Shell Centro de Tecnología en Bangalore, India, el cual les permite compartir ideas, innovaciones y tecnologías sobre los problemas del agua a través de Shell.

Trabajan con organismos de la industria, tales como IPIECA, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible Desarrollo y el Instituto de Recursos Mundiales y sus socios ambientales en una serie de los programas de reciclaje de agua, natural de infraestructura y de contabilidad agua prácticas. Estas relaciones les permiten mejorar su rendimiento actual y prepararse para el futuro.

#### **7.1.4.1 Temas de Gestión Humana:**

- Por el tipo de labor la empresa trabaja bastante la seguridad en sus colaboradores.
- Se ofrecen buenas condiciones de trabajo y de vida para los empleados y contratistas ayudando a lograr un más seguro y un productivo ambiente de trabajo.
- Se publica una Guía de Bienestar y alojamiento que ofrece herramientas y directrices de gestión relativas a la condiciones para los empleados y contratistas que viven y que trabajan fuera de casa. En él se definen las condiciones para un alojamiento seguro, cómodo y que satisface las necesidades físicas, mentales, culturales y sociales de los trabajadores.
- Poseen un programa de seguridad que incluye una serie de intervenciones, tales como que los líderes del equipo tengan los conocimientos adecuados para promover la seguridad en el trabajo.

- Se hace un refuerzo constante de la importancia del papel de los líderes para inculcar una cultura de seguridad a través de Shell. Desde la puesta en práctica de los programas de seguridad en 2009, se ha producido una notable reducción del número de víctimas mortales en las operaciones, se refuerza las reglas de salvamento durante 2014 a través una campaña que participen todos los empleados de Shell y principales contratistas (Royal Dutch Shell , 2014).

### **7.1.5 CH2M Hill**

Es una empresa de ingeniería global que ofrece servicios de consultoría, diseño, construcción y operaciones de servicios para las empresas estatales y los gobiernos. La sede de la empresa se encuentra en Meridiana, un área no incorporada del Condado de Douglas, Colorado en el área metropolitana de Denver-Aurora.

La empresa está dedicada a hacer frente a los retos de infraestructura y de recursos naturales de los clientes con optimismo e imaginación.

En temas de responsabilidad social han trabajado diferentes temas tales como:

- Se comprometieron a reducir sus propias emisiones de carbono un 25% en 2017.
- Han reutilizado 30,5 millones de metros cúbicos (8,06 millones de galones) de los efluentes de aguas residuales en 104 instalaciones.
- Iniciaron el centro de negocios de Capital Natural con más de 40 empresas, The Nature Conservancy y el Eco Forum Corporate.
- Han inscrito más de 300 niños en el mundo en programas de educación STEM. Añadido dos nuevas organizaciones de diversidad de los empleados, para un total de 8 grupos.

### 7.1.5.1 Temas de Gestión Humana:

- Sus empleados están involucrados en proyectos de infraestructura de caridad en 25 países (CH2M, 2016).
- Se ha instituido una variedad de herramientas y programas educativos asegurando que los empleados de todo el mundo tengan la información y el apoyo que necesitan para decisiones éticas.
- Cuentan con una herramienta llamada Guide Line, que consiste en una línea telefónica confidencial, es una herramienta versátil para los empleados y miembros de la cadena de suministro la cual puede usarse para buscar orientación, discutir preocupaciones éticas o violaciones de leyes o políticas. La Guía está disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año, en cualquier lugar del mundo, ofreciendo a los usuarios la opción de anonimato completo sin temor a represalias.
- Mantienen un programa de ética altamente visible. Además, CH2M ha declarado Mayo como "Mes de Ética", donde se hace una muy buena comunicación buscando aumentar la conciencia ética entre los empleados, con respeto a las personas, a los socios y al planeta, así como a los valores.
- Cuentan con el programa Embajador de ética, el cual brinda a los empleados acceso directo a los altos directivos locales que entienden cómo el negocio se realiza en las geografías locales y son capaces de traducir las expectativas sobre hacer negocios con Integridad en el contexto comercial local.
- El programa Target Zero es educativo y operativo en temas de seguridad, está profundamente arraigado en el entrenamiento y en cada proyecto que asumen y su nombre lo dice todo: se esfuerzan por tener cero incidentes de seguridad, cero lesiones y cero impactos ambientales adversos. Infunden la cultura de conciencia e incidencia.

- Constante Información sobre los programas de salud y seguridad. Cada mes de junio celebran el mes de seguridad.
- Capacitación en primeros auxilios, 10 por ciento de la población de la oficina, están entrenados en: reanimación cardiopulmonar y el uso de desfibriladores externos automatizados.
- Existe diversidad de la mano de obra, igualdad e inclusión, creen que las diferencias los hacen extraordinarios y están profundamente comprometidos creando continuamente una cultura de inclusión que los inspira a hacer contribuciones significativas al equipo y a los clientes. Aumentaron el número de mujeres en el directorio a 27 por ciento. (CH2M HILL, 2015)

#### **7.1.6. Nike**

Nike Inc. es una empresa multinacional estadounidense dedicada al diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de calzado, ropa, equipo, accesorios y otros artículos deportivos.

Nike es el mayor proveedor de productos deportivos en el mundo, con presencia en más de 140 países. Su sede está en Oregon, EEUU. Se trata de una empresa que ve a la responsabilidad y sustentabilidad como catalizadores de innovación y diseño, por lo tanto, sus productos son planeados desde esta visión.

Nike ayuda a que los niños activos temprano y de por vida por apoyar el deporte y la actividad física en las escuelas y dando más niños la oportunidad de jugar el deporte juvenil.

Nike trae la inspiración y las innovaciones en las que vivimos, trabajamos y jugamos - ayudar a las comunidades a alcanzar su mayor potencial.

### **7.1.6.1 Temas de Gestión Humana:**

La misión de NIKE los impulsa a alentar a cada persona a alcanzar su máximo potencial, ya sea en la pista, campo, en el trabajo o en casa. Hay un esfuerzo para ayudar a las personas a ser activas y comprometidas.

- Creen que invertir en los empleados y las comunidades es esencial para lograr el ambicioso programa de crecimiento y la innovación.
- Promueven la diversidad de los consumidores y una cultura de inclusión que respete las comunidades en las que viven y trabajan.
- Ellos saben que las mejores ideas vienen a menudo de lugares inesperados y sus diferencias individuales aportan nuevas perspectivas a la mesa, por lo que están comprometidos con el impulso de un lugar de trabajo que es cada vez más diversa e inclusiva.
- Liberan el potencial de los empleados, dado el rápido ritmo de su crecimiento, lo ven como un imperativo para listas de muchas generaciones de talento de clase mundial para las oportunidades en el futuro.
- Inspiración a sus empleados a poseer sus carreras para que puedan hacer su mejor trabajo. Además, se han centrado en la creación de gestores de clase mundial que pueden conducir, entrenar e inspirar a sus equipos todos los días en la búsqueda del máximo rendimiento.

Metas 2020 para liberar el potencial humano:

- Invertir al menos el 1,5% de los ingresos antes de impuestos para impactar positivamente en las comunidades.

- Atraer y desarrollar el talento diverso para conducir el futuro de la industria. (Nike.Inc, 2016).

### **7.1.7 Wyndham Worldwide**

Es una empresa hotelera grande y muy diversa que opera en todo el mundo, cuenta con más de 7.800 propiedades y 678.000 habitaciones en 72 países, con marcas muy reconocidas y opciones hoteleras en cada categoría, desde la superior hasta la económica, ofrecen no solo las mejores opciones de alojamiento en todo el mundo, sino también un servicio al cliente excepcional y grandes ofertas.

Con la creencia de que es posible que le vaya bien haciendo el bien, Wyndham Worldwide ha trabajado para integrar medio ambiente y sostenibilidad, diversidad e inclusión, ética y derechos humanos, respuesta y asesoramiento a la comunidad, un gobierno corporativo responsable y prácticas comerciales en su cultura. Sus negocios operan alrededor del mundo desde su introducción en el NYSE en 2006.

#### **7.1.7.1 Temas de Gestión Humana:**

- La diversidad es la base de las prioridades estratégicas en Wyndham Worldwide. Adoptan con orgullo una cultura de diversidad e inclusión que apoya a asociados de todo tipo y ofrece una variedad de programas, incluida capacitación de liderazgo, oportunidades de asesoramiento y apoyo educativo. Creen que la diversidad enriquece la organización como proveedor global de hospitalidad.
- La Diversidad de fuerza laboral es uno de sus pilares
- Desarrollar una carrera en Wyndham Worldwide implica comprometerse con el servicio Count On Me, por medio de las marcas hoteleras de prestigio mundial, las personas que viajan por negocios o por placer acceden a productos y servicios basados en la integridad, la calidad y la innovación.

- Se esfuerzan por cultivar una fuerza laboral internacional en la cual se valore a los individuos de diversas procedencias, con diferentes experiencias y puntos de vista. Como resultado, tienen una cultura muy diversa en donde se tiene en cuenta la responsabilidad personal, las oportunidades de crecimiento profesional y el reconocimiento del trabajo bien hecho.
- A medida que su fuerza laboral evoluciona, refleja la creciente diversidad de sus comunidades y el mercado internacional.
- Igualdad de oportunidades: Wyndham Worldwide favorece un ambiente de trabajo en el cual todos los individuos sean tratados con respeto y dignidad. La empresa fomenta la igualdad de oportunidades y no discrimina, ya sea directa o indirectamente a sus empleados o posibles empleados, debido a su raza, color de piel, religión, sexo, orientación/preferencia sexual, ciudadanía, estado civil, su carácter de veterano, nacionalidad, edad o discapacidades o en cualquier otro aspecto establecido por la ley o reglamentaciones aplicables.
- Preparan sus instalaciones para empleados o posibles empleados con discapacidades de acuerdo con las leyes y reglamentaciones aplicables.
- Se comprometen con acciones y políticas que garanticen el empleo justo, incluyendo un trato igualitario en la contratación, ascenso, capacitación, compensación, terminación de la relación y sanciones disciplinarias.
- La compañía se enorgullece de poder trabajar con numerosas organizaciones importantes, tales como la Asociación de Turismo Internacional , ECPAT-USA y Polaris Project, que comparten el mismo compromiso con los derechos humanos y la seguridad de los niños de todo el mundo.
- En 2007, la junta de directores de Wyndham Worldwide adoptó una Declaración de políticas sobre derechos humanos. La postura de la compañía con respecto a los derechos

humanos refleja su compromiso de operar de una forma acorde a estos principios y proteger los derechos humanos dentro de su ámbito de influencia.

- El enfoque de la compañía sobre las prácticas éticas comienza desde arriba y va bajando por toda la organización. Los principios de negocios, el Código de Conducta y Ética de la compañía, ofrecen una guía sobre problemas éticos y promueven un entorno de negocios ético y legítimo para Wyndham Worldwide y sus asociados. (Wyndham Worldwide Corporation, 2006).

#### **7.1.8. Walt Disney**

Compañía fundada en Estados Unidos en el año 1923 dedicada a la producción de dibujos y películas animadas bien conocida por todos como Walt Disney, está calificada como una de las mejores empresas a nivel mundial. Plantea un excelente plan de responsabilidad social corporativa, además de eso, lo implementa satisfactoriamente favoreciendo así a sus stakeholders y brindándoles beneficios que no cualquier empresa brinda. Los consumidores también así lo confirman pues la mayoría de ellos afirman que Walt Disney es un buen ciudadano corporativo, ya que apoya causas con los niños y con el medio ambiente. Por esta buena actuación y reputación la empresa ha sido premiada por el Boston College Center for Corporate Citizenship and reputation institute y también es enlistada como una de las empresas más ejemplares a seguir a nivel global en cuanto a la responsabilidad social corporativa.

Disney piensa que la responsabilidad social no es una obligación más con la que deba cumplir la compañía, en Disney se cree que es una gran oportunidad para acercarse a los diversos grupos de interés e inspirar y ayudar a otros. Disney se dedica a construir productos y servicios, ya que deben ir de acuerdo con el contenido de los mimos, siendo estos últimos agradables y fantásticos.



Disney se esfuerza por hacer contribuciones y colaboraciones con organizaciones que ayudan a hacer más alegre la vida de ciertos niños y sus familias, en especial niños enfermos y vulnerables sabiendo que las acciones individuales en las cuales ellos colaboran pueden tener un gran impacto colectivo en las comunidades con necesidades latentes.

En Gestión Ambiental Walt Disney crea un mundo compartido, de amigos y familias que quieren lograr un fin de una naturaleza próspera, el correcto uso de los recursos naturales y el cuidado por la biodiversidad mundial.

Uno de los programas del FMCD más importante, es el Fondo para la conservación, el cual ya ha donado más de \$ 24 millones en 112 países a todas aquellas iniciativas encaminadas hacia preocupación por el cuidado y regeneración de los ecosistemas y hábitats. También se puede clasificar el Fondo de Respuesta Rápida, que como su nombre lo indica resulta ser un fondo con la ayuda de compañías que quieran unirse a problemáticas urgentes como por ejemplo catástrofes como el de Haití en el cual Disney estuvo presente, también la limpieza de los sitios de anidación de tortugas marinas en las playas demolidas por los tsunamis y la compra de medicamentos para combatir los brotes de enfermedades.

Existen unos programas con un sentido diferente dentro de este mismo pilar son las iniciativas que tienen como propósito conectar niños y animales tales como NatureRocks y Disney Kids y Celebración por la Naturaleza, las cuales se centran en crear conciencia a través de programas por medio de su canal y la integración de familias para que conozcan cómo se comporta la naturaleza, como pueden disfrutarla con caminatas y paseos al aire libre y, lo más importante, como conservarla.

Viva más saludable: se planteó que en 2016 se construiría un programa en el cual se destacara el apoyo a la creación de 50 espacios de juego para los niños. Se logró que en el 2013, Disney apoyara la creación de 11 nuevos parques infantiles, además proporcionó subvenciones para 7 Patios Imaginación, alcanzando un total de 40 espacios de juego desde 2012.

Fortalecer Comunidades: en 2020, se espera contribuir con más de 5 millones de horas de servicio comunitario a través del programa de Disney VoluntEARS. Así, en el año 2013 Disney

Volunteers dio más de 667.000 horas de servicio para un total de más de 1,2 millones de horas de servicio dado desde 2012.

Preservación de la naturaleza: entre 2009 y 2013, se pensaba en aumentar anualmente el nivel de apoyo a las organizaciones sin fines de lucro de Disney Worldwide Conservation Fund (DWCF), para lo que se obtuvo que en el 2013, DWCF distribuyó más de 7.300.000 dólares a estas organizaciones, proyecto que finalizó con éxito. (Cultura Global RSE, 2016)

#### **7.1.8.1 Temas de Gestión Humana:**

- Disney sabe que comportarse de manera ética es fundamental para el éxito y su grandiosa acogida por parte del público, es por esto que actúa conforme a las historias que cuenta, debido a esto los empleados deben acogerse a reglas y lineamientos que garantizan un comportamiento integro, honesto y responsable de Disney.
- Para esa compañía resulta ser algo importante, pues se piensa que estas acciones son el reflejo de lo que es la empresa, ese mundo mágico y bonito que quiere reflejar y su cultura como tal, dando respeto a sus consumidores los cuales son niños y padres con expectativas altas ante cualquier producto o servicio de Disney.
- A través de programas como Volunteers, en el cual los empleados hacen partes de voluntariados para apoyar diferentes causas como por ejemplo ir a hospitales a brindar un rato alegre a los niños, dar un plato de comida a personas que viven en las calles, limpieza de playas entre otras. Además, alrededor de 150 personas de los elencos de Disney Channel son líderes de grupos verdes que ayudan a crear conciencia acerca de metas ambientales y el cuidado de la naturaleza.
- Lograr espacios de trabajos aptos, limpios y dignos para todos los empleados, además buscan apoyar la salud, el bienestar, desarrollo íntegro y profesional de los empleados. Las metas para el fomento de trabajo seguro y lugares de trabajo inclusivos.

- Disney trabaja enfocándose en factores de trabajo, seguridad y medio ambiente, de tal forma que se promueve la ética en los productos con la marca Disney. También busca mejorar las condiciones de trabajo en las instalaciones de producción, poniendo a prueba la seguridad y la integridad de los productos y explorando formas de reducir el impacto medioambiental de nuestra cadena de suministro. De esta forma es como se plantean los siguientes objetivos para la gestión de una cadena de suministro responsable: aumentar la inclusión y participación de la cadena de abastecimiento con el fin de promover lugares de trabajo seguros y con toma de decisiones incluyentes hacia todos los trabajadores y respetuosas donde se producen productos con la marca Disney. Fomentar programas de apoyo e iniciativas que aborden factores fundamentales del trabajo dentro de nuestra cadena de suministro. Minimizar el impacto medioambiental de nuestros productos. (Disney, 2016).

#### **7.1.9 Nestle**

Es la empresa de alimentos y bebidas más grande del mundo, líder en nutrición, salud y bienestar. Fabrican alrededor de 10.000 productos distintos bajo más de 2.000 marcas y dan empleo, aproximadamente a 339.000 personas que trabajan en sus 468 plantas y centros de producción en 86 países. Cuentan con una historia de más de 145 años que les ha permitido crecer, fortalecerse y ser hoy reconocidos como los líderes mundiales en nutrición, salud y bienestar.

Como parte del plan de fomento al desarrollo rural, en 2012, a través del Plan NESCAFÉ®, se distribuyeron más de nueve millones de plantas de café y se renovaron 1.445 hectáreas de cultivos de café en el Valle del Cauca. También, fueron entrenados 2.477 cafeteros por agrónomos expertos en las prácticas de sostenibilidad 4C, y a través del Programa de Silvopastoreo, que desarrollaron en el departamento del Caquetá, los ganaderos han incrementado su producción en un 147% desde el inicio del programa en 2007.

Su actuar, como compañía, está basado en una pirámide que recoge los tres factores más importantes de su desempeño. En el centro de esta estructura, después del cumplimiento de las

leyes y de nuestros principios y políticas, se encuentra la sostenibilidad ambiental, para luego llegar a la creación de valor compartido. Esto indica la importancia que le dan al tema ambiental. En el ranking general del Reputation Institute en 2011, fueron la empresa número uno en reputación corporativa de Colombia. La primera del sector alimentos y la primera en la dimensión de oferta. El Reputation Institute evalúa de forma integral la reputación corporativa de las empresas en cada país, basado en las dimensiones de oferta, ciudadanía, finanzas, liderazgo, trabajo e integridad. En Colombia fueron evaluadas las cien empresas más grandes.

En Nestlé se materializa la creación de valor compartido del siguiente modo: al crear valor a sus accionistas a través de estrategias y operaciones empresariales que resulten en ganancias para el negocio, así mismo al ofrecer a nuestros sus clientes y consumidores productos de calidad, nutritivos y deliciosos, que aporten salud y bienestar, al contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que forman parte de nuestra cadena de valor: agricultores, ganaderos, comunidades aledañas y sus socios comerciales y al brindar a sus colaboradores un ambiente laboral óptimo y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

A través del entendimiento profundo de los temas de nutrición y salud, así como provechosas colaboraciones con varios grupos de interés, al informar mutuamente sus esfuerzos de innovación y renovación, reconocimiento y conciencia de la marca; lealtad del consumidor; crecimiento a largo plazo de mercado y rentabilidad agregan valor a Nestlé y dándole un mayor acceso a alimentos seguros, de alta calidad, producidos responsablemente y nutritivos; mayor conocimiento sobre temas de salud, mejor entendimiento sobre cómo usar los productos Nestlé como parte de una dieta saludable y disfrutable le agregan valor a la sociedad.

#### **7.1.9.1 Temas de Gestión Humana:**

- Una compañía tan grande como Nestlé es capaz de unificar a personas de distintos entornos y culturas en más de ochenta países bajo una misma filosofía empresarial, gracias a una sólida cultura corporativa presente en todas sus operaciones y basada en el cumplimiento de unos principios básicos y unas políticas corporativas que son el

fundamento de su actuar como empresa, la cual se enfoca en los Principios Empresariales Corporativos de Nestlé.

- Al brindar a nuestros colaboradores un ambiente laboral óptimo y oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- El 98% de sus colaboradores son colombianos y solo un 2% proviene de otros países, por ello es una importante fuente de empleo y de desarrollo económico. Su reto es combinar la dirección estratégica de la compañía con un fuerte liderazgo local para dar respuestas consistentes a las expectativas de sus colaboradores, y altos niveles de rendimiento a nuestros accionistas.
- Promueven la innovación y creatividad. Por eso, cuentan con una política de balance de género que brinda igualdad de oportunidades a mujeres y a hombres en los momentos de aplicar a un cargo.
- Se esfuerzan por entregarle a su gente un paquete integral que contempla la parte económica, con salarios por encima del promedio, y la parte personal, con programas y beneficios que se reflejen en la calidad de vida del colaborador y su familia.
- Año tras año se han basado en una metodología para identificar los niveles de trabajo de cada colaborador y su correspondiente compensación, en busca de ofrecerle la mejor opción porque les interesa claramente retener al mejor personal. En relación con esto, en diciembre de 2012, el salario mínimo mensual pagado en nuestra compañía superaba en un 40% al salario mínimo mensual legal vigente en Colombia.
- Nestle tiene un alto interés de aumentar la calidad de vida de su gente, desarrolla diferentes actividades con el ánimo de promover una alimentación saludable y la realización de actividades deportivas, extendiendo la filosofía de nutrición, salud y bienestar hacia el interior de las operaciones. Ejemplo de lo anterior son los programas Club Aventureros, Club del Hogar, Programa Social Plan de Vida, entre otros, que se

articulan con iniciativas como el Programa Nestlé Niños Saludables y las fiestas tradicionales de la región de cada planta.

- En las fábricas tienen programas dirigidos a los colaboradores y sus familias, Bienestar y calidad de vida para sus colaboradores
- Creación de ludotecas infantiles, con acceso para los hijos de los colaboradores y la comunidad en general; capacitaciones a esposas, madres y amas de casa en técnicas de cocina, manualidades, costura, entre otras, que son útiles en el hogar, pero que al mismo tiempo pueden servir de base para consolidar medios de generación de ingresos adicionales para las familias y finalmente, la formación en administración de negocios y emprendimiento
- Promoción de una política de trabajo flexible, que ofrece la oportunidad de manejar horarios laborales que les permitan tener un equilibrio vida y trabajo.
- No se permite la discriminación por motivos de origen, nacionalidad, religión, raza, sexo, edad u orientación sexual ni se permiten ningún tipo de acoso verbal o físico. Respeto por la libertad de asociación de sus empleados y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva por medio de sindicatos u otro tipo de asociaciones.
- Además de las leyes nacionales, cumplen las normas internacionalmente reconocidas de derechos humanos.
- Durante el 2012, todos los colaboradores de Nestlé y un grupo de 98 personas de la compañía Seguridad Atlas, que provee el servicio de seguridad y protección, recibieron una capacitación de veinte horas por parte de organismos no gubernamentales (ONG) de carácter privado, que los certifican en materia de derechos humanos. Esta formación estuvo a cargo de cuatro organizaciones no gubernamentales: Fundación Víctor Braun, Fundación Arcángeles, ONG Fundacomunidad y ONG La Red. (Nestle, 2016).

### **7.1.10. Natura**

Natura es una marca de origen brasileño, nacida de la pasión por la cosmética y por las relaciones, presente en siete países de América Latina y en Francia. En Brasil, son la industria líder en el mercado de cosméticos, fragancias e higiene personal, como también en el sector de venta directa. Desde 2004, son una compañía de capital abierto, con acciones listadas en el Nuevo Mercado, el más alto nivel de gobernanza corporativa de la Bolsa de Valores de San Pablo (Bovespa).

En su comportamiento empresarial buscan crear valor para la sociedad como un todo, generando resultados integrados en las dimensiones económica, social y ambiental. Creen que resultados sustentables son aquellos alcanzados por medio de las relaciones de calidad y, por eso, buscan mantener canales de diálogo abierto con todos los públicos con los que tienen contacto, en un ejercicio continuo de transparencia.

Sus productos son la mayor expresión de su esencia, para desarrollarlos, movilizan redes sociales capaces de integrar conocimiento científico y sabiduría de las comunidades tradicionales, promoviendo, al mismo tiempo, el uso sustentable de la rica biodiversidad botánica brasileña. En la producción, no realizan pruebas en animales y hacen observación estricta de las más rigurosas normas de seguridad internacionales. Los resultados son creaciones cosméticas de alta calidad, que proporcionan placer y bienestar, con diseño inspirado en las formas de la naturaleza.

Consideran a las consultoras y consultores sus primeros consumidores. Por medio de ellos los productos Natura llegan a manos de sus clientes, con quienes incentivamos que establezcan relaciones de calidad, basadas en el entendimiento y no atendimiento de sus necesidades. Para eso, hace parte de la actividad de consultoría y conocimiento, la utilización y vivencia de los beneficios de los productos Natura y de sus conceptos antes de ofrecerlos a parientes, amigos y conocidos.

Estimulan el desarrollo personal, material y profesional de las consultoras y consultores y fomentan a que se tornen agentes de transformación, contribuyendo la diseminación del concepto del bien estar bien y la construcción de una sociedad más próspera, más justa y más solidaria.

En la búsqueda de crear valor para la sociedad como un todo, persiguen reducciones significativas de las emisiones de gases de efecto invernadero, imprimimos nuevos paradigmas en la relación con las comunidades agroextractivistas en Brasil y en la justa remuneración de sus servicios y de los activos de la biodiversidad. Articulan nuevas acciones para el desarrollo de la región amazónica, entre otras innumerables iniciativas, centradas en los principios de la sustentabilidad.

Diversos estudios y evidencias muestran que los modelos económicos y culturales actuales son insustentables. Al mismo tiempo, hay un movimiento creciente de concientización y búsqueda de soluciones para llevar a la humanidad hacia un futuro más equilibrado y justo. Inquietos por este contexto mundial, quieren emprender un nuevo e importante desafío: **ser una empresa impacto positivo.**

En cuanto a Responsabilidad Social Empresarial, en Natura creen que la existencia de la empresa debe ayudar a la mejora del medio ambiente y la sociedad. Quieren generar impacto positivo económico, social, ambiental y cultural, eso significa ir más allá de reducir y neutralizar los impactos negativos de sus actividades.

Para alcanzar ese objetivo elaboraron un conjunto de directrices, ambiciones y compromisos que estructuran su Visión de Sustentabilidad 2050. Para alcanzar el impacto positivo, estructuraron la Visión en 3 pilares interdependientes: Marcas y productos: estas estimularán el surgimiento de sus valores y comportamientos necesarios para la construcción de un mundo más sustentable, así como buscarán la vanguardia y carácter pionero en innovación a partir de tecnologías sustentables; Nuestra red: contribuyendo positivamente al desarrollo humano y social de su red de relaciones y fomentando acciones de educación y emprendimiento a través de plataformas de colaboración; Gestión y Organización: la gestión integrada de los aspectos financiero, social, ambiental y cultural estará incorporada en la cultura organizativa y en



todos los procesos de Natura. Sus prácticas serán de vanguardia y fuente de inspiración en comportamiento empresarial.

Fueron pioneros al implementar la tabla ambiental en sus productos. La tabla tiene seis indicadores que señalan el origen de sus materias primas y envases. En 2005, vegetalizaron todos los jabones de tocador Natura y a partir de entonces, gradualmente, extendieron el uso de ingredientes vegetales a toda la cartera en sustitución de los de origen no renovable. Actualmente el índice de vegetalización de sus productos es del 82%. Para el desarrollo de sus envases, buscan reducir la masa total, aumentar su reciclabilidad y usar materiales alternativos más sustentables.

En 2013, alcanzaron la meta firmada en 2007 de reducción del 33% de las emisiones relativas de Gases de Efecto Invernadero (GEI). El compromiso voluntario se alcanzó con acciones y proyectos de reducción en todos los procesos de su cadena de valor (de la extracción de materias primas al descarte del producto después del uso). A partir de 2011, pasaron a utilizar etanol en las calderas de sus fábricas y en 2012 instalaron una caldera movida a biomasa en la fábrica que substituye al diésel.

En los últimos años han estudiado una serie de metodologías para medir la huella hídrica en toda su cadena de valor; la metodología aplicada en 2013 les permitirá medir la ecotoxicidad, o sea, los efectos que sus productos lanzados al medio ambiente pueden causar a los organismos vivos.

#### **7.1.10.1Temas de Gestión Humana:**

- Constituyeron un consejo de administración con tres representantes del grupo controlador y seis consejeros externos esto con el fin de garantizar la transparencia y neutralidad en la toma de decisiones estratégicas.
- La revisión de la política de remuneración variable es una de las prioridades del área de gestión de personas, realizada a partir del diagnóstico interno y de una encuesta de

mercado para evaluar la competitividad de la empresa en atraer y retener, con el plan se busca reconocer y recompensar a los ejecutivos por el desempeño en la conducción de los desafíos estratégicos.

- Definición de un plan de incentivos de largo plazo para la alta gerencia que además de distribuir opciones de acciones, hará la concesión directa de acciones a los ejecutivos.
- Implementación de códigos de conducta y ley anticorrupción
- Promueven la innovación como pilar fundamental de la compañía
- Invierten en la formación de sus colaboradores para que puedan desempeñar sus funciones en la organización, así como para que tengan una actuación como agentes de cambio en los diferentes contextos en los que actúan. Cuentan con un programa interno específico para la formación de sus líderes.
- La educación es uno de los temas más relevantes para Natura. El enfoque está tanto en el desarrollo de los colaboradores como de la red de consultoras y de forma más amplia por medio del Instituto Natura, cuentan con un programa de Educación Corporativa estructurado en dos grandes ejes: de aceleración y de Liderazgo. En el primero se tienen en cuenta profesionales en inicio de carrera enfocándolos en el aprendizaje en gestión; en cuanto a los líderes, buscan capacitarlos en un tiempo más corto, incentivándolos a reinventarse, es decir generar acciones en el presente que respondan a las demandas del futuro y que influyan positivamente en los resultados del negocio.
- Generación de un PDI (Plan de Desarrollo Individual) de cada colaborador, en el cual este define su ciclo de aprendizaje, debe incluir cinco paneles obligatorios y módulos de libre opción; así mismo una fase de vivencias, compuesta por visitas a las diferentes etapas del Negocio propiciando una visión integrada del negocio.

- Cuenta con un plan padrino para los empleados que ingresan a la compañía y quienes posteriormente pueden convertirse en padrinos conforme a su desempeño (Natura, 2016).

## **7.2. Hallazgos en cuatro empresas del sector farmacéutico**

Las empresas elegidas como referentes en responsabilidad social en el sector farmacéutico son Bayer, Roche, Novartis y Pfizer.

### **7.2.1 Bayer**

Bayer es una compañía de Ciencias de la Vida con una historia de más de 150 años y competencias básicas en las áreas de cuidados de la salud y agricultura, con productos innovadores. La compañía contribuye a encontrar soluciones a algunos de los principales desafíos actuales, teniendo en cuenta que la población mundial está en crecimiento y cada vez más longeva requiere atención médica mejorada y un suministro adecuado de alimentos. Bayer está mejorando la calidad de vida de las personas mediante la prevención, alivio y tratamiento de enfermedades y está ayudando a proporcionar un suministro fiable de alimentos de alta calidad y materias primas de origen vegetal.

Desarrollan productos y soluciones innovadoras para mejorar la salud de la población. Realizan actividades de investigación y desarrollo y se basan en un profundo conocimiento de los procesos bioquímicos en los organismos vivos.

Su objetivo es lograr y mantener posiciones de liderazgo en los mercados en que están presentes, creando valor para sus clientes, accionistas y empleados, ayudan a resolver algunos de los retos más urgentes que enfrenta la humanidad y al hacer esto logran su objetivo fortaleciendo la capacidad de la compañía para obtener ingresos.

Están comprometidos a operar de manera sostenible y hacer frente a responsabilidades sociales y éticas como un ciudadano corporativo, respetando al mismo tiempo los intereses de

todos los grupos de interés. Los empleados con una pasión por la innovación disfrutan de excelentes oportunidades de desarrollo en Bayer.

La actividad de la empresa como compañía químico-farmacéutica sostenible, tiene un gran impacto en el desarrollo social de los países y comunidades en que está presente. Al mismo tiempo, dependen del marco de las condiciones sociales seguras y de un entorno empresarial favorable a la innovación.

Cuentan con un programa denominado Campamento Científico. Bayer participa en el desde 2015, se focaliza en la formación integral de jóvenes basada en la creación de redes y desarrollo de competencias del pensamiento científico, liderazgo e innovación, en una experiencia de inmersión total vinculada con la naturaleza. Es un campamento científico con enfoque en actividades al aire libre, ciencia y tecnología.

Los jóvenes pueden postularse y participar de una experiencia única viviendo el quehacer científico.

Mediante la “Beca Abanderados”, Bayer contribuye desde 2015 a crear incentivos para que todos los estudiantes secundarios de las escuelas públicas y de gestión privada desarrollen hábitos de estudio y vivan en una cultura de la concentración y el esfuerzo. Se busca educar para generar la capacidad de liderazgo.

Promueven la ciencia y la educación promocionando a jóvenes científicos, mejorando la educación y destacando los logros de científicos excepcionales. Cuentan con un programa de apoyo escolar en Alemania, un programa de becas para estudiantes o profesionales que quieran realizar una experiencia en una universidad de Alemania y premios científicos.

En lo referente a la salud, crean alianzas estratégicas con actores claves y líderes de opinión en las especialidades médicas que se enfocan con el propósito de colaborar en la educación continua de los profesionales de salud.

Promueven la alfabetización del paciente, con énfasis en la prevención y promoción de hábitos saludables y la alerta respecto a factores de riesgo que afectan la calidad de vida de las personas. Esto se realiza a través de Promoción de hábitos saludables.

#### **7.2.1.1 Temas de Gestión Humana:**

- La compañía realiza variadas actividades con los empleados y sus familias, talleres al aire libre, conferencias de destacados científicos y profesionales, talleres de análisis en diferentes temas, trabajo en terreno y actividades deportivas y recreativas al aire libre, inmersos en un ambiente de alta exigencia, trabajo en equipo y discusión crítica, en el que pueden usar sus conocimientos e ingenio para la resolución de problemáticas con enfoques varios.
- La compañía busca mejorar la gestión de las organizaciones sociales, impulsando instancias y oportunidades de fortalecimiento para las organizaciones y contribuyendo con su recurso humano.
- Convencidos de la interdependencia de empresas y comunidad, promueven en sus colaboradores a mantener un rol proactivo en su compromiso con las necesidades de las comunidades en las que operan.
- Crean oportunidades de reconocimiento, invitando a quienes se destacan en sus ámbitos de acción a participar en actividades e iniciativas de la organización.
- Promoción del voluntariado en los trabajadores
- Apoyo del liderazgo ambiental a los trabajadores y a los jóvenes colombianos, llamado: trabajando por un planeta mejor.

- En la empresa consideran que la diversidad de la Fuerza Laboral es vital para la competitividad futura de la compañía. La diversidad mejora la comprensión de los cambiantes mercados y grupos de consumidores.
- Están buscando mejorar el equilibrio de género, especialmente en las gerencias. Se han fijado voluntariamente el objetivo de aumentar la proporción de mujeres en los cinco niveles de dirección más altos en todo el Grupo hacia un 30% en el 2016.
- Cuentan con horarios flexibles permiten a sus colaboradores adecuar sus horarios laborales con su vida personal. Además, durante el primer año de maternidad, pueden elegir cuántas horas trabajar y así adaptarse lentamente a la convivencia entre el rol de madre y el rol profesional.
- Todos los años llevan a cabo diferentes actividades sociales, recreativas y culturales con sus colaboradores y sus hijos, como los encuentros de arte, talleres especiales, colonia de vacaciones y fiesta de Navidad.
- Brindan obsequios por nacimiento, casamiento y graduación, así como útiles escolares y regalo de navidad para hijos de colaboradores en edad escolar.
- Es de las pocas compañías que mantiene beneficios, actividades y encuentros periódicos con los jubilados.
- Cuentan con un comedor, servicio médico, sucursal bancaria y gimnasio in Company, así como un predio para canchas de fútbol y tenis, disponible para actividades recreativas, familiares/personales de sus colaboradores.
- Ofrecen subsidios por guardería, salud y seguros de vida optativos (Bayer, 2016).

### 7.2.2 Roche

Roche es una compañía basada en la investigación para el cuidado de la salud, fundada en 1896.

Su razón de ser son los pacientes, buscan hacer la diferencia en sus vidas y la de sus familias. Roche está ubicada en Basilea, Suiza y está presente en 150 países, donde en cada uno de ellos se realizó una declaración de propósito que describe lo que son, lo que aspiran a ser y hacer, y cómo quieren hacerlo realidad. En Colombia, su sede corporativa se encuentra en la ciudad de Bogotá y tienen presencia en ciudades como Medellín, Cali y Barranquilla. En el país están constituidos como una sociedad anónima. Buscan transformar la vida de los pacientes, de esta forma, el modelo de negocio de Roche se encuentra basado en la innovación, la investigación y el desarrollo de la salud.

Su ambición está en hacer una diferencia significativa, por eso trabajan en la realización de pruebas diagnósticas en las áreas donde aún no están cubiertas algunas necesidades médicas, en este caso en particular y como su nombre lo indica, diagnosticar a un paciente: 1. Establece nuevos estándares de tratamiento: desarrollan y producen medicamentos y pruebas diagnósticas que han representado significativos avances médicos en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades; 2 Buscan la excelencia en la ciencia y son líderes en tratamientos oncológicos; 3 Trabajan también con una gran variedad de actores para reducir las barreras que impiden el acceso al diagnóstico o tratamiento de manera temprana; 4 Impulsan la medicina personalizada que se brinda en el tratamiento adecuado a un grupo de pacientes específico en el momento oportuno.

En el 2016 Roche Colombia ocupó la séptima posición en la categoría del Ranking de Great Place To Work ubicándola en las veinte mejores empresas para trabajar en Colombia.

En cuanto a Responsabilidad Social Empresarial, la inversión en investigación y desarrollo en salud es la base del modelo de negocio de Roche y han sido los pacientes quienes inspiran que día a día desarrollen soluciones innovadoras que revolucionen la forma como se

tratan algunas de las enfermedades más complejas. A través de sus productos y servicios brindan apoyo a más de 22.000 pacientes, gracias al trabajo conjunto de sus divisiones: Pharma, Diagnóstica y Diabetes Care, además de otorgarle a la población diferentes opciones terapéuticas en áreas como oncología, infectología e inmunología, se han interesado por sensibilizar y generar conciencia sobre la importancia de la salud en los colombianos y los temas relacionados con la prevención, diagnóstico oportuno, atención temprana y adherencia a los tratamientos.

Igualmente y para asegurar la perdurabilidad del negocio, se han encargado de mejorar de manera significativa su desempeño en sostenibilidad. Mejoraron su práctica ambiental y además de reducir el consumo de agua y energía en un 20%, generaron un 7,8% menos emisiones de CO2 en relación con el año 2014.

Por otro lado, ha sido importante consolidar una filosofía de innovación sostenible, abanderada por equipos interdisciplinarios de alto rendimiento con quienes permanentemente están buscando nuevas y mejores maneras de beneficiar a más pacientes en Colombia y en el mundo.

Han consolidado una cultura interna de trabajo basada en la diversidad y la inclusión que favorece la creatividad, la generación de nuevas ideas, el trabajo en equipo y el emprendimiento, orientados siempre al cumplimiento de su visión: “Innovamos en soluciones que mejoran la vida de las personas para que puedan vivir más momentos que hagan la diferencia”. Desde el punto de vista financiero lograron buenos resultados. Las ventas crecieron un 10,9%, aun cuando las condiciones económicas no fueron las más favorables a causa de la fuerte devaluación del peso colombiano y el entorno económico del sector de la salud. Continuarán avanzando hacia la consolidación como una empresa sostenible e innovadora, bajo un modelo de negocio ético que ha permitido que Roche se mantenga en Colombia, pues crear soluciones que salvan vidas genera una responsabilidad con la sociedad y un arraigo en el país.



### **7.2.2.1 Temas de Gestión Humana:**

- Se preocupan por el desarrollo del talento humano y por ello gran parte de las vacantes fueron asignadas a sus colaboradores, promoviendo el desarrollo de su carrera en la compañía.
- Continúan consolidando una cultura interna de trabajo que favorezca la creatividad, la innovación y el emprendimiento de los colaboradores para que puedan desarrollar soluciones innovadoras en beneficio de los pacientes.
- Promueven un ambiente laboral más diverso e incluyente, abierto a las nuevas ideas y opiniones.
- En el año 2015: 45% de las personas contratadas fueron externas a la compañía 55% de las vacantes fueron ocupadas por colaboradores de Roche, que cambiaron sus puestos y fueron promocionados; en total, las vacantes cubiertas internamente ascendieron a 53 personas.
- Cuentan con variedad de beneficios: Regreso de viaje entre semana, Jornadas flexibles, Franja flex time, Préstamos Auxilio educativo, Trabajo desde casa, Más tiempo con tu bebé, Vacaciones recreativas, Cumpleaños, Suministro de gasolina con descuento por nómina, Auxilio de medicina prepagada, Compensatorios y Fiesta hijos de colaboradores.
- En las instalaciones de Roche cuentan con: gimnasio, cajero y sucursal bancaria, zona de esparcimiento, mesa de ping-pong, lavadero de carro, restaurante, peluquería, banco de alimentos y cafeterías.
- Licencia de paternidad y maternidad y reincorporación laboral: el ciento por ciento de los colaboradores que estuvo en licencia se reincorporó después de finalizarla; 12 meses después, los colaboradores que salieron de licencia se mantuvieron en su puesto de trabajo.

- **Capacitación y Educación:** brindan herramientas y nuevos conocimientos a sus colaboradores para apoyar su potencial y generar valor a su desarrollo profesional y personal. Los planes de capacitación son una forma de enfrentar los desafíos del mercado y causar un mejor impacto en las actividades actuales que realizan los colaboradores. Cuentan con una plataforma dirigida a los colaboradores en la que ellos pueden ingresar y seleccionar temas voluntarios u obligatorios, con el fin de orientar su proceso hacia el fortalecimiento de competencias, cualidades de liderazgo y habilidades que deben tener para lograr el crecimiento planeado.
- **Evalúan el progreso y desempeño:** a través de la evaluación de desempeño buscan garantizar que el ciento por ciento de los colaboradores directos cuenten con una retroalimentación anual y oportuna sobre sus puntos fuertes y por mejorar.
- **Retribución salarial entre hombres y mujeres:** definieron la remuneración por el trabajo realizado de sus colaboradores de acuerdo con las competencias, experiencia y nivel de responsabilidad, indiferente del sexo y género. Los miembros del Comité Ejecutivo ocupan las posiciones más altas de la organización, situación por la cual es el grupo con mayor rango salarial.
- **Iniciativa llamada: Más Momentos:** A través de esta iniciativa buscan marcar la diferencia brindando a los colaboradores la facilidad de manejar su tiempo, teniendo en cuenta la alternativa que mejor se adapte a sus necesidades y a las de sus familias. Igualmente, lograr esquemas de trabajo cada vez más flexibles, proporcionando un mejor balance vida personal-trabajo, enfocándose en sus altos estándares y excelentes resultados. Esta es la manera de apostarle a una mayor productividad y a consolidar las relaciones de confianza en toda la organización. Hoy van más allá de esos momentos, para que los colaboradores encuentren su punto de equilibrio personal y profesional en el desarrollo de sus actividades laborales, por eso lanzaron: **Hoy trabajo en casa**, iniciativa en la cual, de acuerdo con la naturaleza y rol de trabajo, algunos podrán trabajar desde el lugar que prefieran una vez por semana. Los beneficios que aportan un balance entre la vida personal y laboral de los colaboradores fueron evaluados en la encuesta de Great

Place to Work en la dimensión de respeto segmento vida personal calificando este aspecto con un puntaje de favorabilidad del 85%.

- Gestionan un alto nivel de competencias: con la constitución de un equipo de Diversidad e Inclusión, crearon una cultura donde se acepte, respete y valore la individualidad de cada colaborador, potenciando así sus fortalezas y promoviendo la innovación en equipos de trabajo, que contribuyan a los resultados del negocio y a que más pacientes puedan vivir momentos que hagan la diferencia. Con esta iniciativa quieren atraer personas con diferentes visiones, pensamientos, capacidades y experiencias que aporten al crecimiento de la compañía.
- Buscan lograr un alto nivel de competencias y habilidades de los colaboradores de todas las áreas implicadas en el lanzamiento de un producto o indicación nueva, promoviendo el trabajo en equipo, la comunicación y la sinergia entre las áreas para facilitar que más pacientes vivan más momentos que hagan la diferencia.
- Desarrollo de Altos Potenciales: a través de estrategias enfocadas en el desarrollo acelerado de los colaboradores identificados como Altos Potenciales. Este grupo de personas es escogido de las diferentes áreas por su alto desempeño y la generación de propuestas de valor que aportan al mejoramiento de los resultados de la compañía.
- El programa de Desarrollo de Líderes ejecuta estrategias y herramientas enfocadas en el desarrollo de sus líderes dentro de la organización en las Divisiones de Pharma, Diagnóstica y Diabetes Care; a través de una “Encuesta 360°” en la cual, se realizan preguntas orientadas a los compromisos de liderazgo que buscan identificar las fortalezas y las áreas de mejora de cada líder.
- Ambientes agradables y seguros: en Roche cuentan con un área en Seguridad, Salud y Medio Ambiente, SHE (Safety, Security and Environment), donde perciben estos tres temas como partes fundamentales del negocio. Tanto la prevención, la salud y el bienestar de los colaboradores como el impacto ambiental, no solo son una obligación

legal, sino que son parte integral de su operación y por esta razón los asumen con alto sentido de responsabilidad. La prevención es el elemento clave en todas las actividades de la compañía, sus políticas y directrices corporativas enmarcan los compromisos para garantizar la seguridad de las personas y el medioambiente.

- **Voluntariado Corporativo de Roche Colombia:** Durante el año 2015 Roche lanzó su programa de voluntariado **Manos Amigas**. Este es el programa que reúne a los colaboradores de Roche Colombia en un ambiente de solidaridad donde el aporte humano es fundamental para contribuir a la transformación de un mundo mejor. Este voluntariado está orientado a apoyar a la Fundación Proyecto Unión, organización que rescata la esperanza de los niños y niñas con múltiples patologías, como cáncer, VIH-sida y síndromes genéticos graves, niños desplazados y adultos mayores habitantes de la calle (ROCHE, 2016).

### 7.2.3 Novartis

En 1996 se fundó Novartis producto de la fusión de dos grandes compañías farmacéuticas de su época: Ciba Geigy y Sandoz. Actualmente opera en 140 países y su casa matriz tiene sede en Basilea, Suiza. Para el año 2013 la Revista fortune reconoció a esta compañía por tercer año consecutivo como la mejor compañía del sector farmacéutico.

Novartis está en constante cambio, buscando enfrentar retos permanentes que viven las sociedades en el mundo. Su estrategia, es ofrecer un amplio portafolio de productos que satisfacen las necesidades cambiantes e insatisfechas de los pacientes.

En Novartis descubren, desarrollan y comercializan con éxito productos innovadores, eficaces y seguros que prevengan y curen enfermedades, alivien el sufrimiento y mejoren la calidad de vida de las personas.

En cuanto a Responsabilidad Social, esta compañía se preocupa porque en todas sus acciones se utilicen los recursos de manera eficiente, buscando minimizar el impacto en el

medio ambiente de todas sus actividades. Durante los últimos 10 años, las ventas de Novartis se han duplicado y sus emisiones y uso de los recursos naturales han crecido lentamente.

Novartis a nivel global cuenta con una política de Civismo Empresarial mediante la cual quiere ser reconocida como una empresa medio ambientalmente sostenible y líder en el sector de salud, la seguridad y el medio ambiente.

La nueva sede de Novartis ubicada al norte de Bogotá es la primera edificación de Colombia en recibir la certificación LEED (Liderazgo Energía y Diseño Medioambiental), categoría plata, por parte del Consejo de la Construcción Sostenible de Estados Unidos (USGBC por sus siglas en inglés). Un reconocimiento otorgado por cumplir con los más altos estándares de construcción en liderazgo de eficiencia y diseño sostenible. Una muestra más de su compromiso con el medio ambiente a través de la optimización de recursos naturales.

#### **7.2.3.1 Temas de Gestión Humana**

- Novartis promueve la cultura de prevención de accidentes de trabajo, fomentando tanto la observación y el reporte de comportamientos inseguros, como la identificación y minimización de los riesgos dentro y fuera de las oficinas. Cuentan con un equipo de observadores entrenados en reportar situaciones de riesgo y verificar el cumplimiento de los mandamientos de seguridad.
- Reconocen el esfuerzo, compromiso y desempeño sobresaliente de sus empleados por el logro de los resultados; su esquema de Compensación total que incluye que la remuneración y salarios adicionales que perciben al pertenecer a la compañía.
- Fundamentan sus acciones a través de una cultura organizacional con un buen ambiente laboral, basados en principios de ética y responsabilidad social.
- Cuentan con un grupo humano diverso que refleja una riqueza cultural, étnica y de género que contribuye al logro de los objetivos del negocio.

- Se encuentran comprometidos con el fomento de comportamientos de liderazgo que genere y sostenga la igualdad de oportunidades, la justicia, el respeto mutuo, las escogencias de trabajo y de estilos, la dignidad y el respeto por todas las personas.
- Buscan el desarrollo integral de sus colaboradores a través de una cultura que permita tener un adecuado balance entre sus actividades laborales y familiares. (Teletrabajo)
- Cuentan con planes innovadores como el Plan Diamante, en este programa se asesora a los asociados que se encuentran aún lejos de cumplir su edad de pensión en la elección del mejor sistema pensional según la legislación colombiana. De igual manera, brindan un robusto esquema de apoyo a los asociados que están cerca a pensionarse, con el objetivo que logren una transición gradual y tranquila hacia esta nueva etapa de sus vidas a través de celebraciones, reconocimientos, charlas y planificación de horarios flexibles de trabajo.
- Novartis Emprendedora es un programa de desarrollo de talentos, en el cual jóvenes universitarios tienen la oportunidad de vivir su primera experiencia laboral. se escogen a los mejores talentos universitarios basados en los logros alcanzados a lo largo de sus carreras, su desempeño e involucramiento en actividades universitarias. Los jóvenes ingresan a áreas claves de la organización como "Trainees", agregando valor a la implementación de proyectos, mientras cuentan con el apoyo constante tanto de su jefe inmediato como de un mentor que los apoya a lo largo del programa.

•Programa: Sé Saludable: Ofrecen a los asociados las herramientas necesarias para tener una vida saludable, promoviendo la sana alimentación, la realización de actividad física, el monitoreo a la salud, entre otros. Este programa hace especial hincapié en la prevención, para así generar un impacto tanto en los asociados como en sus familiares y prevenir la aparición de enfermedades silenciosas (enfermedad cardiovascular, cáncer etc.) (NOVARTIS, 2016).

#### 7.2.4 Pfizer

Desde que fue fundada por los primos Charles Pfizer y Charles Erhart en 1849, esta compañía farmacéutica se ha dedicado al descubrimiento y desarrollo de nuevas y mejores alternativas para prevenir y tratar la enfermedad, así como para mejorar la salud y el bienestar de las personas alrededor del mundo.

Más de 10.000 investigadores y científicos de la compañía trabajan día a día para seguir descubriendo y desarrollando nuevos medicamentos. Cuentan con instalaciones de investigación y desarrollo en Estados Unidos y en el Reino Unido, además de 76 plantas manufactureras.

Pfizer abrió sus puertas en Colombia el 3 de marzo de 1953, era el lugar de trabajo de 20 empleados responsables de la distribución de una docena de productos principalmente antibióticos para la salud humana. Es una compañía farmacéutica que durante 62 años en el país ha tenido por misión ofrecer soluciones integrales e innovadoras que impacten de manera significativa la salud y la calidad de vida de los colombianos; por ello, 45 de las más de 200 moléculas que la compañía comercializa en el mundo, han sido desarrolladas con el aporte de científicos colombianos.

En Pfizer dirigen protocolos clínicos en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Armenia, Manizales, Cali, Pereira, y Bucaramanga ofreciendo acceso a estudios en diferentes áreas terapéuticas tales como: Cardiovascular, Oncología, Inflamación, Enfermedades Metabólicas, entre otras.

La huella de Pfizer en el ámbito de la salud colombiana es profunda y perdurable. Entre muchos otros aportes, se destaca el desarrollo de la investigación clínica en el país; las actividades educativas para la formación de los médicos colombianos; e indiscutiblemente, una variedad de medicamentos innovadores para el tratamiento de infecciones, inflamación, dolor, salud sexual, trastornos mentales, enfermedades cardiovasculares y cáncer, entre muchas otras categorías.

En Pfizer saben que cada miembro de la organización es único. Cada uno se distingue por sus talentos, capacidades, perspectivas, creencias y experiencias. Por eso quieren que todos se sientan aceptados y valorados y que encuentren en la compañía la oportunidad de potenciar sus competencias, desarrollarse y alcanzar el éxito profesional y familiar.

El comité de Diversidad e Inclusión de Pfizer Colombia es un grupo local de colegas conformado por personas de diferentes trayectorias. En funcionamiento desde 2011, el comité se fundamenta en el reconocimiento de que la diversidad de pensamientos y perspectivas nos enriquece como seres humanos, construye ambientes de trabajo agradables y favorece el éxito de los negocios.

La misión de este grupo de colaboradores es apoyar estrategias a nivel local para crear un ambiente de trabajo incluyente para individuos de diferente género, raza, edad, nacionalidad, orientación sexual o condición física.

Durante los últimos años, Pfizer se ha consolidado dentro de las 100 empresas con mejor reputación del país según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco, considerado hoy, un estudio de referencia mundial. Los resultados de este estudio de reputación son producto del esfuerzo de todos los colegas y colaboradores que apoyan su misión: crear terapias innovadoras que mejoren significativamente la vida y calidad de vida de las personas.

En cuanto a Responsabilidad Social Empresarial y su Programa Pfizer Verde, han ahorrado 35.360 Lt. de agua en el 2015 gracias a la instalación de orinales ecológicos; diseñaron el programa “Mi Bici” que provee bicicletas eléctricas para los colaboradores, han reducido los residuos aumentando sus materiales reciclables en un 670%, redujeron el consumo de energía en 19.33% kv/hora, lograron una reducción de uso de recursos hídricos del 9% y la disminución de emisión de gases al 5% y disminuyeron la huella de dióxido de carbono en 16.97% Ton.

Así mismo apoyaron la Campaña de vacunación promovida por la Cruz Roja Colombiana, por medio de la cual se donaron más de 36.000 vacunas llegando a más de 15 departamentos del país: la Campaña de concientización en medios masivos enfocada



principalmente a jóvenes sobre los riesgos de contraer ETS y la importancia protegerse a la hora de tener relaciones sexuales; la Campaña “Caminemos Juntos contra el sida”, que busca aumentar la concientización sobre el VIH y sus repercusiones en la vida y recolectaron y donaron 263 kg de tapas plásticas a la fundación Sanar para contribuir con el desarrollo temprano, apoyo psicológico y social de la niñez afectada por el cáncer en Colombia .

#### **7.2.4.1 Temas de Gestión Humana:**

- Flex Time: política de tiempo flexible, que permite a los colaboradores administrar sus horas de ingreso y salida a su conveniencia, así como tener libre la tarde de los viernes.
- Padres y Madres Trabajadores: busca acercar a los hijos y parejas de los colaboradores de Pfizer a su ámbito laboral, así como crear condiciones para el mejor aprovechamiento del tiempo en familia.
- Los colaboradores disfrutan de servicios en sede como: lustrado de zapatos, lavado de automóviles, ventanilla bancaria, módulo de autoservicio para pagos.
- Espacios de maternidad y esparcimiento: sala de lactancia e Innovation Room (con mesa de ping-pong, consola de videojuegos y sillas masajeadoras).
- Charlas educativas: conferencias para empleados con el fin de contribuir a un mejor equilibrio vida-trabajo de todos los miembros de la organización.
- Balance Vida-Trabajo: los colegas tienen acceso a un servicio de call center con un completo portafolio de soluciones diseñadas para la realización de diligencias, asesorías en temas como actividades de tiempo libre, legal, psicología, social, educación, consumo, financiera/tributaria, medico, nutricional y servicio de asistencia; promoción de estilos de vida saludable.

- Pfizer puso a disposición de todas las personas alrededor mundo una plataforma llamada Get Old ([www.getold.com](http://www.getold.com)) por medio de la cual busca romper los paradigmas y los miedos de millones de personas, jóvenes y adultos, respecto al hecho de crecer y envejecer, y, de esta manera, combatir ideas erróneas sobre este proceso natural de la vida. Get Old brinda una serie de artículos y videos cortos, a modo de consejos y recomendaciones, organizados en seis secciones. Hoy en día más de 1.4 millones de personas han visitado la web.
- Promueven estilos de vida saludable: durante 2015, Pfizer Colombia puso en marcha una de las iniciativas más innovadoras en términos digitales: “Compartips”, cuyo fin es contribuir a mejorar la calidad de vida de todos los colombianos basándose en sus gustos e intereses, promoviendo estilos de vida saludables y previniendo enfermedades de forma diferente, rápida, divertida con solo un clic. Se trata de una plataforma online que contiene numerosos y diversos tips sobre salud y estilos de vida para todas las edades del ser humano. El objetivo de Pfizer es que a través de la web: [www.compartips.com](http://www.compartips.com), las personas compartan los contenidos publicados en el portal con sus familiares, amigos y compañeros de trabajo con tan solo un clic. De ahí el nombre “Compartips”.
- Por segundo año consecutivo, Pfizer Colombia desarrolló su programa de voluntariado corporativo: En Pfizer todos somos voluntarios, por medio del cual 829 colaboradores donaron más de 1.300 horas de su tiempo a diversos proyectos sociales en las 5 sedes de Pfizer Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Pereira. Inspirados por el espíritu de contribución, en 2015, Pfizer Colombia desarrolló la plataforma de voluntariado (PFIZER, 2016).

### **7.3. Hallazgos Consolidados En Gestión Humana**

Se ha venido revisando el tema de Responsabilidad Social Empresarial en las instituciones que se han destacado a nivel mundial, de las cuales se han tomado algunos puntos

que se consideran pueden ser propuestas y alternativas para una posterior implementación en la empresa Farma de Colombia, igualmente se revisaron cuatro empresas multinacionales del sector farmacéutico que son competencia directa de Farma y que tienen presencia en el país, las cuales dan una visión amplia de lo que ellos manejan en el tema de responsabilidad social. También se tomaron aquellas que se consideran pueden ser viables y pueden acomodarse a la empresa, para de esta manera poder hacer una mejor propuesta a la empresa Farma de Colombia.

En este trabajo se ha querido destacar principalmente en temas de responsabilidad social de las empresas, los puntos que tiene que ver directamente con gestión humana, por esa razón se ha separado en cada una de las empresas desarrolladas anteriormente los que tienen que ver con esta área de la organización. De cada una de ellas se ha tomado lo que se considera relevante, que no están presentes en la empresa Farma de Colombia y que se puede presentar en la propuesta a esta institución. Es así como revisando cada una de ellas se encontraron gran variedad de puntos relacionadas con distintos temas, por lo tanto para una mejor organización y entendimiento, se han distribuidos por categorías. Se encontraron principalmente las siguientes: Capacitación, Desarrollo, Diversidad, Voluntariado, calidad de vida, Ética y Derechos Humanos, Compensación, Cultura, Plan de retiro.

A continuación se organizaran los hallazgos de cada una de las empresas en temas de gestión humana de acuerdo con las categorías señaladas, que puede servir de base para la propuesta a presentarse a la empresa Farma de Colombia.

### **7.3.1 Hallazgos en capacitación**

La capacitación es fundamental para el desarrollo personal y profesional del equipo humano de una compañía, de la planeación y ejecución de esta depende el crecimiento de las personas así como el cubrimiento de las necesidades de las áreas para contar con personal calificado, productivo y eficiente en el desarrollo de sus labores.

Dentro de los hallazgos más relevantes encontrados en capacitación se encuentran:

- Creación de oportunidades mediante programas que proporcionan experiencia en el trabajo y estilos de vida a los jóvenes.
- Apoyo y respeto a los derechos humanos, existe una lucha contra el tráfico de personas y la explotación infantil, por lo tanto se ofrece formación en estos temas al personal.
- Entrenamientos virtuales y presenciales. Esto incluye maestrías, diplomados, especializaciones, cursos por función, programas institucionales, escuela de idiomas, escuela comercial y de manufactura, entre otros.
- Programa Embajador de ética, el cual brinda a los empleados acceso directo a los altos directivos locales que entienden cómo el negocio se realiza en las geografías locales y son capaces de traducir las expectativas sobre hacer negocios con integridad en el contexto comercial local.
- Capacitación en primeros auxilios de un porcentaje de la compañía.
- Plataforma dirigida a los colaboradores, en la que ellos pueden ingresar y seleccionar temas voluntarios u obligatorios, con el fin de orientar su proceso hacia el fortalecimiento de competencias, cualidades de liderazgo y habilidades que deben tener para lograr el crecimiento planeado.
- Programa de Educación Corporativa estructurado en dos grandes ejes: de aceleración y de Liderazgo. En el primero se tienen en cuenta profesionales en inicio de carrera enfocándolos en el aprendizaje en gestión; en cuanto a los líderes, buscan capacitarlos en un tiempo más corto, incentivándolos a reinventarse, es decir generar acciones en el presente que respondan a las demandas del futuro y que influyan positivamente en los resultados del negocio.

- Generación de un PDI (Plan de Desarrollo Individual) de cada colaborador, en el cual define su ciclo de aprendizaje, debe incluir cinco paneles obligatorios y módulos de libre opción; así mismo una fase de vivencias, compuesta por visitas a las diferentes etapas del Negocio propiciando una visión integrada del negocio.
- Plan Padrino para los empleados que ingresan a la compañía y quienes posteriormente pueden convertirse en padrinos conforme a su desempeño.

Se evidencia que las compañías se esfuerzan por orientar la capacitación tanto presencial como virtual a las necesidades del negocio, al desarrollo de las personas y al abordaje de diferentes temas que faciliten la labor que cada empleado realiza; por lo anterior, es fundamental que la compañía trace su plan de capacitación y determine cuál es la metodología y herramientas que va a emplear para que este cumpla con las expectativas y necesidades de la organización.

### **7.3.2 Hallazgos en desarrollo**

Hoy en día el desarrollo de las personas dentro de una organización más que una moda es una necesidad y una de las principales motivaciones que los empleados tienen al vincularse y proyectar su futuro dentro de la organización. Por esta razón es fundamental que las compañías se interesen por desarrollar a sus empleados, por determinar cómo están sus habilidades, por mirar que brechas existen entre lo requerido para su cargo o para su crecimiento versus las habilidades que posee el empleado. Potencializar esas habilidades es responsabilidad del jefe inmediato y descubrir futuros talentos es lo que lleva la compañía a un crecimiento interno que se refleja en la consecución de objetivos en un ambiente laboral óptimo y en el compromiso y fidelización con la compañía.

Dentro de los hallazgos más relevantes encontrados en desarrollo se encuentran:

- Ofrecer a los empleados la oportunidad de crecer y tener éxito como parte del ADN de la empresa.

- Células de Entrenamiento, que permiten la inmersión de ejecutivos de diferentes funciones en el conocimiento de las mejores prácticas de la organización para asegurar su réplica en los nuevos territorios.
- Inspiración los empleados a poseer sus carreras para que puedan hacer su mejor trabajo, así como la creación de gestores de clase mundial que pueden conducir, entrenar e inspirar a sus equipos todos los días en la búsqueda del máximo rendimiento.
- Desarrollo de Altos Potenciales: a través de estrategias enfocadas en el desarrollo acelerado de los colaboradores identificados como Altos Potenciales.
- Programa de Desarrollo de Líderes que ejecuta estrategias y herramientas enfocadas en el desarrollo de sus líderes dentro de la organización.
- Programa de desarrollo de talentos: los jóvenes ingresan a áreas claves de la organización como "Trainees", agregando valor a la implementación de proyectos, mientras cuentan con el apoyo constante tanto de su jefe inmediato como de un mentor que los apoya a lo largo del programa.
- Buscan lograr un alto nivel de competencias y habilidades de los colaboradores de todas las áreas implicadas en el lanzamiento de un producto, promoviendo el trabajo en equipo, la comunicación y la sinergia.
- Generación de un PDI (Plan de Desarrollo Individual) de cada colaborador, en el cual este define su ciclo de aprendizaje, debe incluir cinco paneles obligatorios y módulos de libre opción; así mismo, una fase de vivencias compuesta por visitas a las diferentes etapas del Negocio propiciando una visión integrada del negocio.

Entrenar, crecer, enseñar, potencializar, son sinónimos de desarrollo, las personas ingresan a las compañías con el interés de desarrollarse y si la compañía tiene un plan trazado

para identificar esos altos potenciales será más fácil que se alineen los intereses del empleado y los de la organización. Por ello es fundamental que la compañía cuente con un plan de desarrollo para sus cargos clave así como planes de desarrollo individuales que faciliten el ciclo de aprendizaje y la determinación de las brechas de conocimiento y de competencias.

Por último la identificación y desarrollo de altos potenciales permite la preparación de personas que a futuro lideraran la compañía y que con su formación lograrán superar los resultados esperados.

### **7.3.3 Hallazgos en diversidad**

La diversidad era un tema muy nombrado pero poco aplicado, hoy en día las compañías tienen una mayor apertura a contratar a personas de diferentes nacionalidades, religiones, preferencias, razas etc., esto se debe a que han descubierto que ampliar las fronteras implica ampliar las posibilidades de crear, innovar y lograr resultados de una manera diferente, así mismo muestra el interés de las compañías de crecer y orientarse a las nuevas tendencias que un mundo globalizado exige.

Dentro de los hallazgos más relevantes encontrados en diversidad se encuentran:

- Encontrar y contratar a personas que sean tan diversas como las comunidades a las que prestan servicio.
- La empresa está dedicada a crear un lugar de trabajo donde se valore y respete a personas de diversas procedencias y donde sus empleados pueden realizar su trabajo lo mejor posible.
- Igualdad de oportunidades: promover un ambiente de trabajo en el cual todos los individuos sean tratados con respeto y dignidad. La empresa fomenta la igualdad de oportunidades y no discrimina, ya sea directa o indirectamente a sus empleados o posibles empleados debido a su raza, color de piel, religión, sexo,

orientación/preferencia sexual, ciudadanía, estado civil, nacionalidad, edad o discapacidades o en cualquier otro aspecto establecido por la ley o reglamentaciones aplicables.

- El grupo humano que compone la compañía es diverso y refleja una riqueza cultural, étnica y de género que contribuye al logro de los objetivos del negocio.

Según lo observado la diversidad es necesaria y lleva a las compañías a obtener resultados positivos, por eso la tendencia actual es tener personas de diferentes razas, procedencias, religiones, géneros etc. El reto de las compañías está en lograr una óptima interacción entre estas personas, así como un ajuste a las culturas organizacionales en las cuales estarán inmersas.

#### **7.3.4 Hallazgos en voluntariado**

El trabajo por comunidades, el medio ambiente y las personas vulnerables ya sea por condiciones de salud, sociales o económicas es cada vez algo más incentivado por las empresas y un eje fundamental de su programa de responsabilidad social externa, por ello se esmeran en determinar cuál es la forma en la cual aportarán a la sociedad.

Dentro de los hallazgos más relevantes encontrados en voluntariado se encuentran:

- Inspirar a los empleados para que participen con las comunidades en programas de voluntariado.
- Programa “Limpieza de Cuerpos de Agua” que busca que los colaboradores y sus familias apoyen durante un día en la colecta de basura, con la finalidad de cuidar el medio ambiente.
- Programas como Voluntears, en el cual los empleados hacen parte de voluntariados para apoyar diferentes causas, como por ejemplo ir a hospitales a brindar un rato alegre a los



niños, dar un plato de comida a personas que viven en las calles, limpieza de playas entre otras.

- Voluntariado orientado a apoyar a la Fundación Proyecto Unión, organización que rescata la esperanza de los niños y niñas con múltiples patologías, como cáncer, VIH-sida y síndromes genéticos graves, niños desplazados y adultos mayores habitantes de la calle.
- Creación de plataforma de voluntariado, donación de tiempo para programas sociales

Podemos afirmar que el voluntariado le genera a las personas y a las compañías un alto nivel de satisfacción, debido al aporte que le hacen a la sociedad. Es primordial darle a los empleados los espacios para realizarlo y darle un verdadero sentido al mismo, sentido que puede estar directamente relacionado con el enfoque del negocio, cada vez más compañías se preocupan por devolver un poco de lo que la sociedad les provee y un programa estructurado de voluntariado no solo les permite alcanzar este objetivo sino que les proporciona un alto posicionamiento tanto con la sociedad como con sus empleados.

### 7.3.5 Hallazgos en calidad de vida

La calidad de vida es una filosofía que han adoptado las compañías orientándolo al equilibrio requerido por los empleados entre su vida personal y su vida familiar permitiendo el desarrollo del trabajador y la ejecución de su trabajo con mayor eficiencia.

Dentro de los hallazgos más relevantes encontrados en calidad de vida se encuentran:

- Apoyo en acciones y programas que promuevan una cultura de salud, prevención y auto responsabilidad para mejorar la calidad de vida.
- Creación de convenios de afinidad/descuentos, con otras empresas enfocadas a mejorar el poder adquisitivo del colaborador y su familia.
- Programa de puntos verdes, donde buscan mejorar la calidad de vida, la cultura de trabajo, y el cuidado del medio ambiente, destacándose temas como: Carro compartido, utilización de transporte público, uso de la bicicleta.
- Promoción de una alimentación saludable y la realización de actividades deportivas, extendiendo la filosofía de nutrición, salud y bienestar hacia el interior de las operaciones. Ejemplo: Club Aventureros, Club del Hogar, Programa Social Plan de Vida.
- Promoción de una política de trabajo flexible, que ofrece la oportunidad de manejar horarios laborales que les permitan tener un equilibrio vida y trabajo.
- Variedad de beneficios: regreso de viaje entre semana, jornadas flexibles, Franja Flex time, préstamos auxilio educativo, trabajo desde casa, más tiempo con tu bebé, vacaciones recreativas, cumpleaños, suministro de gasolina con descuento por nómina, auxilio de medicina prepagada, compensatorios, fiesta hijos de colaboradores.
- Lograr esquemas de trabajo cada vez más flexibles, proporcionando un mejor balance vida personal-trabajo, enfocándose en sus altos estándares y excelentes resultados es la

manera de apostarle a una mayor productividad y a consolidar las relaciones de confianza en toda la organización.

- Hoy trabajo en casa, iniciativa en la cual, de acuerdo con la naturaleza y rol de trabajo, algunos colaboradores podrán trabajar desde el lugar que prefieran una vez por semana.
- Flex Time: política de tiempo flexible, que permite a los colaboradores administrar sus horas de ingreso y salida a su conveniencia, así como tener libre la tarde de los viernes.
- Los colaboradores disfrutan de servicios en sede como: lustrado de zapatos, lavado de automóviles, ventanilla bancaria, módulo de autoservicio para pagos.
- Espacios de maternidad y esparcimiento: Sala de lactancia e Innovation Room (Con mesa de ping-pong, consola de videojuegos y sillas masajeadoras).
- Balance Vida-Trabajo: Los colegas tienen acceso a un servicio de call center con un completo portafolio de soluciones diseñadas para la realización de diligencias, asesorías en temas como actividades de tiempo libre, legal, psicología, social, educación, consumo, financiera/tributaria, medico, nutricional y servicio de asistencia; promoción de estilos de vida saludable.
- Programa: “Compartips”, cuyo fin es contribuir a mejorar la calidad de vida de todos los colombianos basándose en sus gustos e intereses, promoviendo estilos de vida saludables y previniendo enfermedades de forma diferente, rápida, divertida con solo un clic. Se trata de una plataforma online que contiene numerosos y diversos tips sobre salud y estilos de vida para todas las edades del ser humano. El objetivo es que a través de la web: [www.compartips.com](http://www.compartips.com), las personas compartan los contenidos publicados en el portal con sus familiares, amigos y compañeros de trabajo con tan solo un clic. De ahí el nombre “Compartips”.

- Cuentan con un comedor, servicio médico, sucursal bancaria y gimnasio in Company, así como un predio para canchas de fútbol y tenis, disponible para actividades recreativas, familiares/personales de sus colaboradores.
- Ofrecen subsidios por guardería, salud y seguros de vida optativos
- Lograr espacios de trabajos aptos, limpios y dignos para todos los empleados, además buscan apoyar la salud, el bienestar, desarrollo íntegro y profesional de los empleados.

Las metas para el fomento de trabajo seguro y lugares de trabajo inclusivos.

- Creación de ludotecas infantiles, con acceso para los hijos de los colaboradores y la comunidad en general; capacitaciones a esposas, madres y amas de casa en técnicas de cocina, manualidades, costura, entre otras, que son útiles en el hogar, pero que al mismo tiempo pueden servir de base para consolidar medios de generación de ingresos adicionales para las familias; y, finalmente, la formación en administración de negocios y emprendimiento.
- Ejecución de actividades con los empleados y sus familias, talleres al aire libre, conferencias, talleres de análisis en diferentes temas, trabajo en terreno y actividades deportivas y recreativas.
- Crear oportunidades de reconocimiento, invitando a quienes se destacan en sus ámbitos de acción a participar en actividades e iniciativas de la organización.
- Programa: Sé Saludable: Ofrecen a los asociados las herramientas necesarias para tener una vida saludable, promoviendo la sana alimentación, la realización de actividad física, el monitoreo a la salud, entre otros. Este programa hace especial hincapié en la prevención, para así generar un impacto tanto en los asociados como en sus familiares y prevenir la aparición de enfermedades silenciosas (enfermedad cardiovascular, cáncer etc.).

- **Padres y Madres Trabajadores:** Busca acercar a los hijos y parejas de los colaboradores a su ámbito laboral, así como crear condiciones para el mejor aprovechamiento del tiempo en familia.

Se puede concluir que los programas de calidad de vida en el trabajo buscan el bienestar y equilibrio de los trabajadores y al mismo tiempo la eficiencia organizacional, siendo así benéfico tanto para el empleado como para la empresa, generando una satisfacción personal y profesional que redunde en el compromiso laboral y fidelización a la compañía.

Por otro lado, la calidad de vida laboral proporciona bienestar físico, psicológico y personal y se hace evidente en el desempeño de sus funciones y permite el óptimo y eficiente desarrollo de la organización.

### **7.3.6 Hallazgos en ética y derechos humanos**

Las empresas deben velar por el respeto y cumplimiento de los derechos humanos independientemente de la nacionalidad, residencia, sexo, etnia, color, religión etc., de las personas que componen la organización ya sea en su interior o con sus stakeholders, deben hacerlo conforme a la legislación que así lo establezca y es obligación de las mismas evaluar la existencia del riesgo de afectación de los derechos humanos y determinar cómo se mitigaría este riesgo; así como es su responsabilidad tratar de manera Ética a sus empleados, clientes, proveedores y competidores, la ética es señal de respeto y armonía con el entorno.

Dentro de los hallazgos más relevantes encontrados en Ética y derechos humanos se encuentran:

- **Mes de la Ética:** Donde se hace una comunicación buscando aumentar la conciencia ética entre los empleados, con respeto a las personas, a los socios y al planeta, así como a los valores definidos por la compañía.

- Comprometerse con acciones y políticas que garanticen el empleo justo, incluyendo un trato igualitario en la contratación, ascenso, capacitación, compensación, terminación de la relación y sanciones disciplinarias.
- El enfoque de la compañía sobre las prácticas éticas comienza desde arriba y va bajando por toda la organización. Los principios de negocios, el Código de Conducta y Ética de la compañía, ofrecen una guía sobre problemas éticos y promueven un entorno de negocios ético y legítimo.
- No se permite la discriminación por motivos de origen, nacionalidad, religión, raza, sexo, edad u orientación sexual ni se permiten ningún tipo de acoso verbal o físico.
- Respeto por la libertad de asociación de sus empleados y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva por medio de sindicatos u otro tipo de asociaciones.

La ética y los Derechos Humanos son temas de sumo cuidado y profundo respeto, dado que si la compañía hace un uso adecuado, cumpliendo los lineamientos internos y externos evitará sanciones, mantendrá un buen clima laboral y garantizará que sus resultados, crecimiento y permanencia en el tiempo estén respaldados por sus acciones.

### **7.3.7 Hallazgos en compensación**

La compensación laboral, ya sea económica o en beneficios, tiene varios propósitos dentro de los cuales están: La búsqueda de la equidad interna, la vinculación de talentos calificados, el reconocimiento al alto desempeño y la retención de personal con potencial entre otros. Hoy en día empresas con mejor compensación tienen a los mejores talentos trabajando con ellos y este es un punto fundamental a la hora de realizar la elección de las compañías en las cuales les gustaría trabajar a las personas recién egresadas o con una amplia experiencia.

Dentro de los hallazgos más relevantes encontrados en compensación se encuentran:

- Esfuerzo por entregarle a su gente un paquete integral que contempla la parte económica, con salarios por encima del promedio, y la parte personal, con programas y beneficios que se reflejen en la calidad de vida del colaborador y su familia.
- Creación de una metodología para identificar los niveles de trabajo de cada colaborador y su correspondiente compensación para retener al mejor personal; el salario mínimo mensual pagado en su compañía supera en un 40% al salario mínimo mensual legal vigente en Colombia.
- Revisión de la política de remuneración variable a partir del diagnóstico interno y de una encuesta de mercado para evaluar la competitividad de la empresa en atraer y retener.
- Definir la remuneración de acuerdo con las competencias, experiencia y nivel de responsabilidad, indiferente del sexo y género.
- Reconocimiento del esfuerzo, compromiso y desempeño sobresaliente de sus empleados por el logro de los resultados; su esquema de Compensación total que incluye que la remuneración y salarios adicionales que perciben al pertenecer a la compañía

Las empresas consultadas que trabajan en programas sólidos de compensación lo hacen procurando retener a sus mejores talentos para garantizar la satisfacción económica y personal de sus empleados, ser competitivos en el mercado y tener personal motivado que trabaje por el alcance de las metas trazadas por la organización, es fundamental que estos planes estén alineados con el tipo de compañía y con el público al cual estén dirigidos de tal forma que satisfagan sus necesidades y generen motivación.

### 7.3.8 Hallazgos en cultura

La cultura organizacional facilita o imposibilita el logro de la estrategia corporativa por ello las compañías intervienen sus culturas para solidificar los valores y códigos que la compañía adopto y bajo los cuales deben regirse los comportamientos de sus integrantes, si la compañía cuenta con una cultura sólida y coherente con el propósito organizacional retiene a su personal por el buen ambiente laboral que se genera y atrae a nuevos talentos.

Dentro de los hallazgos más relevantes encontrados en cultura se encuentran:

- Promover la cultura de prevención de accidentes de trabajo, fomentando tanto la observación y el reporte de comportamientos inseguros, como la identificación y minimización de los riesgos dentro y fuera de las oficinas. Contar con un equipo de observadores entrenados en reporte de situaciones de riesgo y verificar el cumplimiento de los mandamientos de seguridad.
- Fundamentan sus acciones a través de una cultura organizacional con un buen ambiente laboral, basados en principios de ética y responsabilidad social.
- Se encuentran comprometidos con el fomento de comportamientos de liderazgo que genere y sostenga la igualdad de oportunidades, la justicia, el respeto mutuo, las escogencias de trabajo y de estilos, la dignidad y el respeto por todas las personas.

La cultura permite que la organización alcance los resultados esperados, sea exitosa y este posicionada en el mercado dado que a través del ejemplo de los directivos y del conjunto de valores y códigos que defina la compañía se influye en los comportamientos de los individuos que lo componen y si estos son coherentes con la estrategia se alcanzará más fácilmente la obtención de la misma.



### 7.3.9 Hallazgos en plan de retiro

El plan de retiro es un tema que cada vez toma más fuerza entre los beneficios que valoran los jóvenes, antes era un tema de personas con edad avanzada que estaban próximas a pensionarse y con el cambio en las tendencias este se ha convertido en un aspecto importante para la proyección de los profesionales.

Dentro de los hallazgos más relevantes encontrados en plan de retiro se encuentran:

- Cuentan con planes innovadores como el Plan Diamante, en este programa se asesora a los asociados que se encuentran aún lejos de cumplir su edad de pensión en la elección del mejor sistema pensional según la legislación colombiana. De igual manera, brindan un robusto esquema de apoyo a los asociados que están cerca a pensionarse, con el objetivo que logren una transición gradual y tranquila hacia esta nueva etapa de sus vidas a través de celebraciones, reconocimientos, charlas y planificación de horarios flexibles de trabajo.
- Poner a disposición de todas las personas alrededor mundo una plataforma llamada Get Old ([www.getold.com](http://www.getold.com)) por medio de la cual busca romper los paradigmas y los miedos de millones de personas, jóvenes y adultos, respecto al hecho de crecer y envejecer, y de esta manera combatir ideas erróneas sobre este proceso natural de la vida. Get Old brinda una serie de artículos y videos cortos, a modo de consejos y recomendaciones, organizados en seis secciones.
- Mantener beneficios, actividades y encuentros periódicos con los jubilados.

Sin duda se puede evidenciar que los planes de retiro le permiten a los empleados disminuir su incertidumbre en relación con el retiro de la compañía, planificar su futuro y es un beneficio que es muy valorado por las diferentes generaciones, siendo un tema de impacto personal y familiar.

## 7.4 Esquema de categorías encontradas

**Imagen 4.** Categorías Encontradas

Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se incluye esta categoría en razón a la necesidad constante de capacitar el personal de Farma de Colombia, y aunque se cuenta con programas de capacitación, puede ser susceptible de mejorar.</li> </ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El entrenamiento constante, el crecimiento de los empleados son una preocupación constante de la compañía, el cual debe considerarse su mejoramiento en Farma de Colombia.</li> </ul>
Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La igualdad de oportunidades, el equilibrio de genero, se hacen importantes en las labores y tareas de la organización en Colombia.</li> </ul>
Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Para Farma de Colombia es primordial que su equipo y la institución participen en actividades de ayuda a las comunidades y a sus grupos de interes.</li> </ul>
Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Propender por un mejoramiento de la vida de los trabajadores y de sus familias ha sido y seguira siendo una preocupación constante en la compañía; temas de salud, alimentación, deportes, Flexibilidad laboral Etc.</li> </ul>
Ética y Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contar con un equipo ético en todo nivel siempre será importante para la organización, conservando una postura de cero discriminación en la institución.</li> </ul>
Compensación	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los cambios económicos, la competencia, hacen que la revisión continua en temas salariales, de compesación y su mejaoramiento , sean prioridad en farma de Colombia.</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Poseer una cultura que identifique a la empresa y a sus colaboradores, con unos valores definidos, con un buen ambiente laboral es detrminante en la organziación.</li> </ul>
Plan de retiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>•la preparación del personal proximo a retirarse de la organiziación, debe ser un trabajo constante y muy organizado.</li> </ul>

**Fuente:** Autores

## 7.5 Grupo Focal

Para el análisis de los resultados de las categorías encontrados y la ayuda en la verificación de los mismos se utilizó la metodología de **Grupo focal**, por lo tanto se considera importante verificar en qué consiste esta técnica.

Los grupos focales son una técnica que se utiliza en la investigación social, Consisten en exploración, donde un grupo pequeño de personas son guiadas por un moderador quien facilita las discusiones. Normalmente esta técnica se utiliza para el manejo de aspectos cualitativos, este grupo habla libremente y cada persona expone su opinión sobre temas que se consideran de importancia para la investigación que se realiza. Los participantes se escogen libremente, sin embargo es importante que conozcan sobre el tema que se está investigando.

Es función del moderador, guiar la reunión, para mantener el foco y control del grupo, es necesario recopilar la información pertinente, generar los temas de estudio y continuar la organización de grupos hasta que la información obtenida este completa.

El tamaño aceptable para un grupo es de ocho a diez participantes, pero en algunos es posible hacerlos más pequeños según el objetivo; teniendo en cuenta que, con los grupos grandes se obtienen más ideas y con pequeños se profundiza más en el tema. Para una mejor recopilación de la información y de los datos se recomienda grabar en audio o video la reunión. (Gerza, 2012).

Para esta investigación se tuvo la participación de ocho personas en el grupo focal. Inicialmente se les envió una encuesta con las principales características encontradas en las categorías mencionados anteriormente, cada uno de ellos de acuerdo a su criterio la desarrollo y envió sus comentarios al respecto; la reunión de este grupo focal se efectuó en las instalaciones de la Universidad Externado de Colombia en el Bloque E salón 202 en el horario programado de 2 a 4 p.m. y tuvo la participación de las siguientes personas:

- Sra. Patricia Duque, Subdirectora administrativa de la Corporación juego y niñez
- Sra. Ángela Jiménez; Business partenr del negocio de Trainer a nivel Latinoamérica en CODENSA
- Sra. Isaura Deluque; Gerente de Promoción de Farma de Colombia
- Sra. Mónica Castañea; Directora de Gestión Humana de Flores la Planicie
- Sr. Miguel Urra, Decano de la Facultad de Sociología de la Universidad Santo Tomas
- Sra. Yuli Castillo; Gerente Regional oriente de Western unión.
- Sra. Paubla Castañeda; Jefe laboral latín centro de Femsa logística.
- Se hace referencia también a la Dra. Gloria Valenzuela, Profesora universitaria, quien respondió la encuesta pero por sus compromisos laborales debió cancelar su asistencia al grupo focal.

En el desarrollo de cada una de las categorías se marcaron con rojo aquellos que tuvieron menor puntuación y en verde los que obtuvieron mayor puntuación.

En términos generales se encontraron las siguientes apreciaciones en cada uno de ellos.

### 7.5.1. Categoría Capacitación

Los resultados en la encuesta en esta categoría fueron:

**Tabla 1.** Resultados capacitación

Creación del Programa de oportunidades: Capacitaciones en otros cargos o en otras áreas buscando proporcionar experiencias diferentes y preparándolos para otros cargos.	6	9	9	6	6	3	3	6,00
Capacitación del personal en temas de derechos humanos Énfasis en trato igualitario, Trabajo infantil, Inclusión)	3	9	6	0	3	3	6	4,29
Creación de un plan de entrenamiento virtual y presencial en temas operativos y comerciales.	3	9	6	6	6	6	0	5,14
Capacitación en el sistema general de salud y seguridad en el trabajo (SGSST).	3	9	9	0	6	6	6	5,57
Habilitar una plataforma dirigida a los colaboradores, en la que ellos pueden ingresar y seleccionar temas voluntarios u obligatorios, con el fin de orientar su proceso hacia el fortalecimiento de competencias, cualidades de liderazgo y habilidades que deben tener para lograr el crecimiento planeado.	9	6	9	9	6	9	6	7,71
Creación de un programa de educación corporativo en el que se tengan en cuenta profesionales en inicio de carrera enfocándolos en el aprendizaje en gestión; y capacitando a los líderes en un tiempo más corto y motivándolos a reinventarse, es decir generar acciones en el presente que respondan a las demandas del futuro.	6	9	6	9	9	9	3	7,29
Generación de un Plan de Desarrollo Individual, en el cual este define su ciclo de aprendizaje, debe incluir temas obligatorios y libre elección así como prácticas en las áreas o sitios de trabajo.	6	9	9	6	9	9	9	8,14
Estructuración de una Plan padrino para los empleados que ingresan a la compañía y quienes posteriormente pueden convertirse en padrinos de otros colaboradores conforme a su desempeño.	6	9	3	3	6	3	9	5,57
Apoyo (Monetario y en tiempo) y motivación a los empleados a culminar sus carreras, buscando crecimiento personal y en la institución. Esto incluye maestrías, diplomados, especializaciones, cursos por función, programas institucionales, escuela de idiomas, escuela comercial entre otros.	9	9	6	9	6	6	3	6,86

**Fuente:** Autores

Algunos comentarios sobre este factor de los participantes en el grupo fueron los siguientes:

- El grupo considera que es muy importante que se les pregunte a los colaboradores sus necesidades en capacitación y que sean ellos los que definan en gran parte en que se quieren capacitar.
- Entre las observaciones puede darse una capacitación que comprenda un 80% en temas de interés de la empresa y el 20% en lo que el trabajador considere importante.
- La capacitación debe incluirse en un plan que contemple temas que ayuden a desarrollar la estrategia y el desempeño del cargo.
- Se habló de la necesidad de incluir temas que no tuvieran relación con la compañía pero que pueden ayudar al colaborador en su vida diaria, (Ingles, curso de cocina, de tejido etc.).

### 7.5.2 Categoría desarrollo

A continuación se presenta los resultados de la encuesta en este punto:

**Tabla 2.** Resultados desarrollo

Crear un programa de ascensos y crecimiento laboral estructurado y transparente que busque ofrecer a los empleados la oportunidad de crecer y tener éxito como parte del ADN de la empresa.	9	9	6	6	9	9	6	7,71
Creación de células de Entrenamiento, que permiten la inmersión de ejecutivos de diferentes funciones en el conocimiento de las mejores prácticas de la organización para asegurar su réplica.	9	9	9	3	6	9	6	7,29
Establecimiento de un Programa de Desarrollo de Líderes para ejecutar estrategias y herramientas enfocadas en su desarrollo dentro de la organización.	9	9	9	9	3	9	9	8,14
Generación de un Programa de desarrollo de talentos: Los jóvenes recién graduados ingresan a áreas claves de la organización como "Trainees", agregando valor a la implementación de proyectos, mientras cuentan con el apoyo constante tanto de su jefe inmediato como de un mentor que los apoya a lo largo del programa.	9	6	3	3	9	9	9	6,86

**Fuente:** Autores

Entre las apreciaciones que se recibieron en esta categoría están:

- Se consideró clave para la organización el punto de desarrollo de líderes y sus competencias.
- El programa de trainees fue reconsiderado y explicado de mejor forma, por lo que el grupo focal planteó la importancia de retomarse, pensando en que puedan apoyar a las fundaciones o simplemente desarrollarse en la empresa, buscando principalmente que se enfoquen en temas de innovación en razón a su poca experiencia.
- El establecimiento de este programa debe estar estructurado de acuerdo con los objetivos de la empresa y en áreas claramente definidas.

### 7.5.3 Categoría diversidad

En esta categoría se encontraron los siguientes resultados:

**Tabla 3.** Resultados diversidad

Creación de un programa igualdad de oportunidades: La empresa fomenta la igualdad de oportunidades y no discrimina, ya sea directa o indirectamente a sus empleados o posibles empleados debido a su raza, color de piel, religión, sexo, orientación/preferencia sexual, ciudadanía, estado civil, nacionalidad, edad o discapacidades o en cualquier otro aspecto establecido por la ley o reglamentaciones aplicables.	9	9	6	0	9	6	9	6,86
---	---	---	---	---	---	---	---	------

*Fuente:* Autores

Entre los comentarios más destacados al respecto están:

- El grupo focal considera que la empresa debe buscar actividades que sean incluyentes y que se establezca en la política de contratación de la empresa, vinculando en varias actividades a personas con discapacidades, a esta propuesta pueden incluirse inicialmente a los aprendices.

### 7.5.4 Categoría voluntariado

Esta categoría obtuvo los siguientes resultados por parte del Grupo focal:

**Tabla 4.** Resultados voluntariado

Establecimiento de un Programa de Voluntariado, en el cual los empleados apoyan diferentes causas, como por ejemplo ir a hospitales a brindar un rato alegre a los niños, dar un plato de comida a personas que viven en las calles, limpieza de escuelas entre otras.	3	9	6	6	9	3	6	6,00
Creación de un Programa de Voluntariado que pretende ayudar a los niños y niñas con múltiples patologías, como cáncer, VIH-sida y síndromes genéticos graves, niños desplazados y adultos mayores habitantes de la calle.	3	6	6	3	6	3	6	4,71
Implementación de una plataforma de voluntariado, en la cual los colaboradores puedan hacer donación de tiempo para programas sociales.	9	9	6	0	9	3	9	6,43

*Fuente:* Autores

Se encontraron en la actividad las siguientes apreciaciones:

Considera el grupo focal que además de tener en cuenta la instalación del programa, es importante tener presente que no todas las personas tienen la misma sensibilidad para con los necesitados y algunas no son tan aptas para hacer este tipo de labor, por lo que es conveniente que la empresa evalúe otras alternativas al interactuar con personas, como por ejemplo; aportes en tiempo para el voluntariado, ayuda a construir una casa, adopta un angelito en navidad. etc., donde los empleados construyen, aportan dinero, tiempo, sin necesidad de estar en contacto.



### 7.5.5. Categoría calidad de vida

En este punto en la encuesta se determinaron los siguientes resultados por parte del grupo focal.

**Tabla 5.** Resultados calidad de vida

Establecimiento de un programa que promueva una cultura de salud (Alimentación saludable, realización de actividades deportivas etc.), prevención y auto responsabilidad para mejorar la calidad de vida.	9	9	9	3	9	3	3	6,43
Creación de convenios de afinidad/descuentos, con otras empresas enfocadas a mejorar el poder adquisitivo del colaborador y su familia. (supermercados, cinemas, gimnasios etc.	6	9	6	6	3	3	6	5,57
Incentivar las buenas prácticas de cultura de trabajo, el cuidado del medio ambiente a través de iniciativas como: Carro compartido, utilización de transporte público, uso de la bicicleta.	3	9	9	9	6	3	9	6,86
Incluir Variedad de beneficios: Préstamos auxilio educativo, Trabajo desde casa, más tiempo con tu bebé, día de cumpleaños libre, subsidios por guardería, gimnasio etc.	6	9	3	9	6	6	6	6,43
Lograr esquemas de trabajo con horarios flexibles, proporcionando un mejor balance vida personal-trabajo, enfocándose en sus altos estándares y excelentes resultados, una forma de apostarle a una mayor productividad y a consolidar las relaciones de confianza en toda la organización.	9	9	6	9	6	6	6	7,29
Crear un programa de Padres y Madres Trabajadores: Buscando acercar a los hijos y parejas de los colaboradores a su ámbito laboral, así como crear condiciones para el mejor aprovechamiento del tiempo en familia.	9	6	6	3	6	6	9	6,43

**Fuente:** Autores

Las principales observaciones realizadas por el grupo focal en este punto fueron:

- Los Horarios flexibles son muy importantes hoy en día en las empresas, pero se debe tener cuidado y hacer una buena programación.
- El teletrabajo es una tendencia que ayuda al bienestar de los trabajadores y apoya temas medioambientales, la cual es importante considerarse.

- Capacitaciones al grupo comercial sobre el manejo del tiempo.
- Preguntarle a todo el equipo de la empresa que consideran es importante para ellos en calidad de vida y buscar la forma de implementar estos requerimientos y necesidades.
- El grupo hace referencia a la importancia de humanizar estas propuestas.
- Segmentar la población de acuerdo a las necesidades y establecer actividades de teniendo en cuenta estos resultados.

### 7.5.6 Categoría ética y derechos humanos

Los resultados en la encuesta en esta categoría fueron los siguientes:

**Tabla 6.** Resultados ética y derechos humanos

Promover el Mes de la Ética: buscando aumentar la conciencia entre los empleados de respeto a las personas, a los socios y al planeta, así como el cumplimiento de los valores definidos por la compañía.	9	6	6	3	6	6	6	6,00
Comprometerse con acciones y políticas que garanticen el empleo justo, incluyendo un trato igualitario en la contratación, ascenso, capacitación, compensación, terminación de la relación y sanciones disciplinarias.	3	9	6	3	3	6	9	5,57
No permitir la discriminación por motivos de origen, nacionalidad, religión, raza, sexo, edad u orientación sexual ni se permiten ningún tipo de acoso verbal o físico.	9	9	9	0	6	6	6	6,43
Respetar la libertad de asociación de sus empleados y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva por medio de sindicatos u otro tipo de asociaciones.	9	3	9	0	3	6	6	5,14

**Fuente:** Autores

Algunos comentarios sobre esta categoría de los participantes en el grupo fueron los siguientes:

- El grupo focal planteo la importancia de tener el día de la Ética con recordaciones constantes.

- Manifiestan los integrantes que este es un tema que no debería trabajarse ya que todas las personas deben ser éticas, sin embargo por las situaciones de nuestra sociedad debe tenerse en cuenta.
- Puede trabajarse puntos importantes tales como el valor del mes y ejecutarse por periodos determinados.
- Premiar a los trabajadores que mejor se identifiquen con los valores.
- Enfocarse en los valores debe ser el tema importante en este punto, es uno de los comentarios del grupo.

### 7.5.7 Categoría compensación

Los resultados para esta categoría fueron:

**Tabla 7.** Resultados compensación

Ofrecimiento de un paquete integral que contempla la parte económica, con salarios por encima del promedio, y la parte personal, con programas y beneficios que se reflejen en la calidad de vida del colaborador y su familia.	6	9	6	9	3	9	6	6,86
Creación de una metodología para identificar los niveles de trabajo de cada colaborador y su correspondiente compensación para retener al mejor personal.	9	9	9	9	9	6	9	8,57
Definir la remuneración de acuerdo con las competencias, experiencia y nivel de responsabilidad, indiferente del sexo y género.	9	9	9	9	6	6	6	7,71
Reconocer el esfuerzo, compromiso y desempeño sobresaliente de sus empleados por el logro de los resultados.	9	9	9	9	6	9	6	8,14

**Fuente:** Autores

El grupo focal hizo las siguientes recomendaciones:

- Es claro que la empresa debe determinar una propuesta metodológica sobre la compensación, con criterios, con equidad y que tenga en cuenta factores internos y externos de la compañía.
- Establecimiento de bandas salariales.
- La determinación de salarios no monetarios también debe de considerarse.

### 7.5.8 Categoría cultura

En relación con la cultura la encuesta se muestra de la siguiente forma:

**Tabla 8.** Resultados culturas

Promover la cultura de prevención de accidentes de trabajo, fomentando tanto la observación y el reporte de comportamientos inseguros, como la identificación y minimización de los riesgos dentro y fuera de las oficinas. Contar con un equipo de observadores entrenados en reporte de situaciones de riesgo y verificar el cumplimiento de los mandamientos de seguridad.	9	9	6	0	9	6	9	6,86
Fundamentar sus acciones para generar un buen ambiente laboral, basados en principios de ética y responsabilidad social.	6	9	9	0	6	6	3	5,57
Fomentar comportamientos de liderazgo que genere y sostenga la igualdad de oportunidades, la justicia, el respeto mutuo, las escogencias de trabajo y de estilos, la dignidad y el respeto por todas las personas.	3	9	9	6	6	6	6	6,43

**Fuente:** Autores

Las apreciaciones del Grupo focal fueron:

- Debe tenerse en cuenta que los comerciales están constantemente en la calles, por lo que la empresa debe capacitar y establecer políticas de prevención en accidentes principalmente a este equipo de trabajo.
- La alineación de la normatividad debe hacerse tanto para la parte comercial como para la operativa.
- Tener presente que muchas veces las metas obligan a los comerciales a pasarse algunas normas que los protegen; trabajar en este punto es muy importante.
- Buscar generar hábitos, con nuevas herramientas crear conciencia del autocuidado y prevención de accidentes.

### 7.5.9 Categoría plan de retiro

En este punto en la encuesta se determinaron los siguientes resultados por parte del grupo focal.

**Tabla 9.** Resultados plan de retiro

Creación de un plan de asesoría para los empleados que se encuentran aún lejos de cumplir su edad de pensión en la elección del mejor sistema pensional según la legislación colombiana. De igual manera, brindar un esquema de apoyo a los empleados que están cerca a pensionarse, con el objetivo que logren una transición gradual y tranquila hacia esta nueva etapa de sus vidas a través de celebraciones, reconocimientos, charlas y planificación de horarios flexibles de trabajo.	9	9	6	6	9	6	6	7,29
Crear una plataforma por medio de la cual se rompan los paradigmas y los miedos de los colaboradores con respecto al hecho de crecer y envejecer, y de esta manera combatir ideas erróneas sobre este proceso natural de la vida; donde se encuentren artículos y videos cortos, a modo de consejos y recomendaciones.	6	3	6	3	9	6	9	6,00
Coordinar actividades y encuentros periódicos con los pensionados.	9	3	6	0	6	6	0	4,29

**Fuente:** Autores

Las principales observaciones realizadas por el grupo focal en este punto fueron:

- El plan de asesoría desde temprana edad se considera muy importante para el equipo de la empresa.
- Estar atentos para apoyar a los próximos pensionados con distintos talleres, posibles actividades a desarrollar, es una coincidencia general en todo el grupo focal.

## 8. CONCLUSIONES

Con la información recolectada en cada uno de los procesos desarrollados en el trabajo, se realizó las recomendaciones para Farma de Colombia, siendo esta la propuesta de implementación en R.S.E. en la empresa, son en total diez acciones que pueden implementarse fácilmente en la institución y que hacen referencia a las categorías evaluadas en el trabajo de investigación.

En el desarrollo del trabajo se evidenció la importancia que hoy tiene la R.S. E y como ha venido evolucionando rápidamente en todo el mundo, convirtiéndose en una tendencia el día de hoy en todos los países, cada vez más las empresas, las instituciones y los estados están preocupados y encaminados a ser organismos responsables socialmente, por lo tanto la empresa Farma de Colombia debe estar muy atenta a esta evolución, lo que hace importante aún más esta propuesta ante la posibilidad de la implementación.

Se analizaron algunos de los mejores programas de Responsabilidad Social Empresarial desde gestión humana a nivel mundial y sectorial estableciendo en la propuesta los aplicables en Farma de Colombia.

La implementación de la propuesta de Responsabilidad Social Empresarial desde y para el Área de Recursos Humanos, facilitaría para Farma de Colombia la retención de los mejores talentos, motivación de los colaboradores y por ende desarrollo y crecimiento de la compañía, siendo este un objetivo trazado por la compañía y por los colaboradores.

La Responsabilidad Social Empresarial en su mayoría se trabaja de manera externa y posteriormente de manera interna, en este caso la propuesta de implementación se centraliza en tema de Gestión Humana y la posibilidad de trabajar en RSE externa queda en manos de la compañía como un proyecto a futuro.

En la propuesta presentada se evidencia como se cumplen las premisas de los autores Fenwick y Bierema (2008), dado que en ella se enmarca la aplicación de prácticas responsables que incluye capacitación, autocuidado y desarrollo, entre otros.

Al revisar el cumplimiento de los objetivos trazados inicialmente versus la propuesta generada se puede constatar cómo esta cumple con los mismos dado que se propone un programa de RSE para gestionar de manera responsable el recurso humano y este se encuentra ajustado a las políticas, normas y cultura organizacional, así mismo se investigaron diferentes modelos de Responsabilidad Social Empresarial en el área de gestión humana y a partir de esto se planteó la propuesta.

En general la elaboración de esta propuesta les permitió a los autores generar un amplio conocimiento frente a un tema que no es muy explorado pero que genera un impacto favorable para la organización y para los colaboradores, ellos recomiendan abordar en investigaciones futuras temas de medición de retorno de inversión al gestionar RSE en área de gestión humana.



## 9. RECOMENDACIONES

Desarrollados y analizados cada uno de los puntos expresados en el marco metodológico y alineados ajustado a las políticas, normas y cultura organizacional de la compañía Farma de Colombia, se investigó a diez empresas destacadas en R.S.E a nivel mundial y a cuatro empresas farmacéuticas que cuentan con sede en Colombia, así mismo se llevó a cabo un grupo focal para discutir sobre el tema.

Los autores de este trabajo realizan para Farma de Colombia la siguiente propuesta, teniendo los hallazgos obtenidos en cada categoría:

- Creación de un programa de educación corporativo en el que se tengan en cuenta profesionales en inicio de su carrera enfocándolos en el aprendizaje en gestión; capacitando a los líderes y motivándolos a reinventarse, es decir generar acciones en el presente que respondan a las demandas del futuro, teniendo en cuenta que los colaboradores participen en la decisión de algunos temas incluyendo unos obligatorios y otros de libre elección así como prácticas en las áreas o sitios de trabajo.
- Establecimiento de un Programa de desarrollo de Líderes para ejecutar estrategias y herramientas dentro de la organización, el cual debe estar estructurado de acuerdo a los objetivos de la empresa y en áreas claramente definidas, como recomendación especial evaluar la posibilidad de que Los jóvenes recién graduados ingresen a áreas claves de la organización como "Trainees", agregando valor a la implementación de proyectos, mientras cuentan con el apoyo constante tanto de su jefe inmediato como de un mentor que los apoya a lo largo del programa.
- Se plantea la posibilidad de organizar un programa de ascensos y crecimiento laboral estructurado y transparente que busque ofrecer a los empleados la oportunidad de crecer y tener éxito como parte del ADN de la empresa.

- Promocionar y establecer de manera estructurada la igualdad de oportunidades y la no discriminación, ya sea directa o indirectamente a sus empleados o posibles empleados debido a su raza, color de piel, religión, sexo, orientación/preferencia sexual, ciudadanía, estado civil, nacionalidad, edad o discapacidades o en cualquier otro aspecto establecido por la ley o reglamentaciones aplicables. Se recomienda Incluir en la política de contratación de la empresa a las personas con discapacidades.
- Organización de diferentes actividades de voluntariado, en el cual los empleados apoyan causas, como por ejemplo ir a hospitales a brindar un rato alegre a los niños, dar un plato de comida a personas que viven en las calles, limpieza de escuelas entre otras. Teniendo en cuenta que no todas las personas tienen la misma sensibilidad para con los necesitados y algunas no son tan aptas para hacer este tipo de labor, por lo que es conveniente evaluar otras alternativas, como por ejemplo; aportes en tiempo para el voluntariado, ayuda a construir una casa, adopta un angelito en navidad. Etc., donde los empleados construyen, aportan dinero, tiempo, sin necesidad de estar en contacto directo.
- Instauración de esquemas de trabajo que son hoy una tendencia, como por ejemplo horarios flexibles, teletrabajo, los cuales proporcionan un mejor balance vida personal-trabajo; Incentivar y promocionar las buenas prácticas de cultura de trabajo, a través de iniciativas como: Carro compartido, utilización de transporte público, uso de la bicicleta; se recomienda para este tipo de actividades hacer un análisis de las necesidades, motivaciones y expectativas de los empleados y preguntarles sobre sus preferencias y así tomar mejores decisiones.
- Promoción en las actividades diarias de temas relacionados con la ética, con el objetivo de aumentar la conciencia entre los empleados del respeto a las personas, a los socios y al planeta, así como el cumplimiento de los valores definidos por la compañía. Ideas como el día de la ética puede ser implementadas, haciendo énfasis principalmente en los valores.

- Creación de una metodología para identificar los niveles de trabajo de cada colaborador y su correspondiente compensación para retener al mejor personal, reconociendo el esfuerzo, compromiso y desempeño sobresaliente de sus colaboradores por el logro de los resultados. Esta metodología debe definirse de acuerdo con las competencias, experiencia y nivel de responsabilidad, indiferente del sexo y género; debe incluir en esta metodología las bandas salariales y los salarios no monetarios.
- La empresa debe estar a la vanguardia en la cultura de prevención de accidentes de trabajo, fomentando la observación y el reporte de comportamientos inseguros y la identificación y minimización de los riesgos dentro y fuera de las oficinas, por lo tanto debe incluir en sus políticas los procedimientos claros y precisos sobre este tema, para el personal comercial se debe realizar un trabajo especial en razón a su desempeño en la calle; buscando crear conciencia en el autocuidado y en la prevención.
- Creación de un plan de asesoría constante para los empleados en la elección del mejor sistema pensional según la legislación; de igual manera, brindar un esquema de apoyo a los empleados que están cerca a pensionarse, con el objetivo que logren una transición gradual y tranquila hacia esta nueva etapa de sus vidas, a través de capacitaciones en labores que ellos deseen realizar, manejo del tiempo, actividades lúdicas, talleres etc.

La anterior es la propuesta que se presentará a Farma de Colombia en la cual los autores consideran que lograr poner en marcha la misma garantizará un mayor posicionamiento de la compañía en el sector, así como un mayor compromiso por parte de los colaboradores con la institución. Igualmente se obtendrá un reconocimiento por parte de sus competidores, de las entidades gubernamentales y en general de sus stakeholders.

Por lo anterior se invita al grupo directivo de Farma de Colombia a analizar esta propuesta y a buscar los mecanismos para ponerla en práctica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Araque, R., y Montero, S. M. (2006). *La responsabilidad social de la Empresa a debate*. Editroial Icaria.
- Austin, J. H. (2004). La nueva ruta: alianzas sociales estatégicas. En J. H. Austin, *La nueva ruta* (págs. 30-40). harvard.
- Bayer. (28 de Diciembre de 2016). *Empleo y carrera profesional*. Obtenido de Bayer: <http://www.bayer.com.ar/empleo/pagina.php?id=18>
- Berrio, A. R. (2013 edicion 46). Responsabilidad Social Empresarial ¿compromiso con la comunidad o estrategia de mercado? *Revista Mercatec*, 71.
- Cajiga, C. J. (4 de 2013). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Obtenido de CEMEFI: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Calderon, H., Alvarez, G. C., y Naranjo, V. (2011). *Papel de gestión humana, en el cumplimiento de la respnsabilidad social empresarial*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- CH2M. (2016). *Sustainability*. Obtenido de CH2M Sustainability: <https://www.ch2m.com/who-we-are/what-guides-us/sustainability>
- CH2M HILL. (2015). *Global reporting initiative*. Obtenido de 2015 Sustainability and Corporate Citizenship Repor: <http://database.globalreporting.org/reports/view/35025>
- Coca Cola FEMSA. (2015). *Global reporting Intiative*. Obtenido de Excellence in evolution SUSTAINABILITY REPORT 2015: <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2016/7a8d80ef7638271b226603dd9ad10da8.pdf>
- Correa, J. J. (20 de Julio- Diciembre de 2007). *Evolucion histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. Obtenido de Semestre Económico: <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013675005.pdf>
- Cuenllas, S. A. (Septiembre de 2016). *Conscious Hosdpitality*. Obtenido de CASO WHOLE FOODS MARKET: <http://empresasconscientes.com/files/2016/02/Caso-Whole-Foods-Market.pdf>

- Cuevas, R. (2013). *Ética y responsabilidad social de la empresa*. *Revista de la universidad Bolivariana*, 325.
- Cultura Global RSE. (2016). *DISNEY, La Empresa Más Responsable y Mágica del Mundo*. Obtenido de Disney, amigos por el mundo, proyecto verde: <https://culturaglobalrse.wordpress.com/disney-la-empresa-mas-responsable-magica-del-mundo/>
- Duarte, C. (2 de Marzo de 2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de Gerencia.com : <http://www.gerencia.com/responsabilidad-social-empresarial-rse.html>
- Eticagro. (20 de Octubre de 2016). *Instituto de ética y calidad del agro*. Obtenido de Eticagro : [eticagro.org/modules/smartsection/category.php?categoryid=3](http://eticagro.org/modules/smartsection/category.php?categoryid=3)
- Europeas, C. d. (2001). *LIBRO VERDE, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Junta de Andalucía.
- Farma de Colombia. (2017). *Farma de Colombia*. Obtenido de Farma de Colombia: <http://www.farmadecolombia.co/>
- Fenwick, T. y Bierema, L. (2008). La responsabilidad social de las empresas: cuestiones para los profesionales de desarrollo del recurso humano. *Revista Internacional de Formación y Desarrollo*, Vol 12 N 1 pp 24-35.
- Gerza. (08 de 2012). *Gerza.com*. Obtenido de Técnicas de grupo: [http://www.gerza.com/tecnicas\\_grupo/todas\\_tecnicas/grupos\\_focales.html](http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html)
- Global Reporting Initiative. (2011). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- MaRam, L. (4 de Marzo de 2013). *Las 10 compañías más admiradas del mundo en Responsabilidad Social*. Obtenido de Expok, comunicación de sostenibilidad y RSE: <http://www.expoknews.com/las-10-companias-mas-admiradas-del-mundo-en-responsabilidad-social/>
- Marriot International. (Septiembre de 2016). *Marriot, español*. Obtenido de Responsabilidad y Ética Empresarial: Responsabilidad y Ética Empresarial
- NALLVALUE. (29 de Noviembre de 2010). Una Labor con muchos matices. *El Tiempo*, págs. 8,9.

Nike.Inc. (Septiembre de 2016). *Acerca de Nike*. Obtenido de Acerca de Nike:  
<http://about.nike.com/>

OCDE. (Mayo de 2011). *Hacia el crecimiento verde, Un resumen para los diseñadores de políticas*. . Obtenido de OCDE 50 : [www.oecd.org/greengrowth/49709364.pdf](http://www.oecd.org/greengrowth/49709364.pdf)

OCDE. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. Paris: OECD publishing.

Perez, P. J., y Gardey, A. (2012). *Definicion.de*. Obtenido de Definición de OCDE:  
<http://definicion.de/ocde/>

Rojas, M. A., y Olaya, G. J. (2013). *Responsabilidad social Empresarial*. Obtenido de Notaria unica la vega: [http://notariaunicalavega-cauca.com.co/sitio/sites/default/files/normativa/responsabilidad\\_social\\_empresarial\\_su\\_origen\\_evolucion\\_y\\_desarrollo\\_en\\_colombia.pdf](http://notariaunicalavega-cauca.com.co/sitio/sites/default/files/normativa/responsabilidad_social_empresarial_su_origen_evolucion_y_desarrollo_en_colombia.pdf)

Royal Dutch Shell . (2014). *Global reporting initiative*. Obtenido de Royal Dutch Shell plc Sustainability Report 2014: <http://database.globalreporting.org/reports/view/26311>

Shell Global. (Septiembre de 2016). *What sustainability means at SHELL*. Obtenido de What sustainability means at SHELL: <http://www.shell.com/sustainability/our-approach/sustainability-at-shell.html>

SOCIAL, L. R. (Noviembre de 2006). *Comunidad Andina.org*. Obtenido de COMUNIDAD ANDINA:  
[www.comunidadandina.org/atrc/41/Presentaciones\\_CALIDAD/6\\_Calidad%20y%20responsabilidad%20social\\_V%C3%A1squez.pdf](http://www.comunidadandina.org/atrc/41/Presentaciones_CALIDAD/6_Calidad%20y%20responsabilidad%20social_V%C3%A1squez.pdf)

Starbucks Corporation. . (24 de septiembre de 2016). *Starbucks*. Obtenido de Starbucks: Starbucks

Tecnicas, I. U. (2010). *Guia de Respnsabilidad Social*. Recuperado el JUNIO de 2016

Vergara, M. P., y Vicarí, L. (2009). *Ser o aparentar. La responsabilidad social empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial* . Bogotá: Universidad Javeriana.

Wyndham Worldwide Corporation. (2006). *Whyndham worldwide*. Obtenido de Whyndham worldwide: <http://es.wyndhamworldwide.com/>

Yepes, L. G., Peña, C. W., y Sánchez, M. L. (2007). *La responsabilidad social empresarial, fundamentos y aplicacion en las organziaciones de hoy*. Bogotá: U. Externado de Colombia.

## **ANEXOS**

Anexo A. Categorías Encontradas

Anexo B. Tabulación de Encuestas diligenciadas por el Grupo Focal

Anexo C. Fotos de Grupo Focal

Anexo D. Audio Grupo Focal